

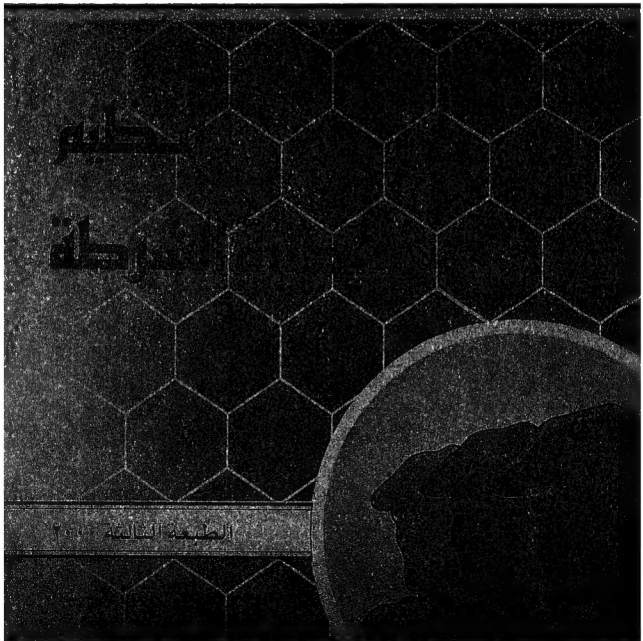


تنظيم إدارة الشرطة

د. محمد أحمد
مستشار قانوني للشرطة دبي

الطبعة الثالثة ٢٠٠٠





إهداء 2006
أكاديمية شرطة دبي
الإمارات العربية المتحدة

يسم الله الرحمن الرحيم

« لا يكلف الله نفساً إلا وسعها ، لها ما
كسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا
تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا
تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين
من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا
به » (سورة البقرة ، الآية ٢٦٨)

« صدق الله العظيم »

محتويات كتاب تنظيم إدارة الشرطة

٧	المقدمة
٩	الباب الأول : مدخل التنظيم
١١	الفصل الأول : تعريف التنظيم وفوائده
١٨	الفصل الثاني : التنظيم علم أم فن ؟
٢٠	الفصل الثالث : مبادئ التنظيم
٣٧	الفصل الرابع : العناصر والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التنظيم
٤٩	الباب الثاني : تصميم أوجه النشاط
٤٤	الفصل الأول : تحديد أوجه النشاط في الجهاز
٤٥	الفصل الثاني : تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في الجهاز
٥٤	الفصل الثالث : السلم القيادي
٥٦	الفصل الرابع : تركيز السلطة وتفويضها
٥٩	الفصل الخامس : التنسيق بين مختلف وحدات الجهاز
٦١	الفصل السادس : تنفيذ البناء التنظيمي
٦٥	الباب الثالث : أنواع التنظيم
٦٧	الفصل الأول : أنواع التنظيم في الشرطة
٧٥	الفصل الثاني : الخرائط التنظيمية في الشرطة
٨٣	الباب الرابع : أساليب العمل بالتنظيم
٨٥	الفصل الأول : التنظيم ووصف الوظائف
١٠٠	الفصل الثاني : الإشراف الإداري
١٠٩	الفصل الثالث : إجراءات العمل
١١٣	الباب الخامس : المستجدات أو المشكلات والعيوب التي تطرأ على التنظيم
١٢٥	الفصل الأول : البيروقراطية ومشكلاتها في تنظيم إدارة الشرطة
١٣٤	الفصل الثاني : إعادة تصميم البناء التنظيمي
١٤٧	الباب السادس : البناء التنظيمي لأجهزة الشرطة
	بدولة الإمارات العربية المتحدة
١٤٩	الفصل الأول : دستورية وقانونية نظام الشرطة في الدولة
	الفصل الثاني : الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة
١٥٣	في الدولة
١٦١	الفصل الثالث : البناء التنظيمي لوزارة الداخلية
١٦٩	الفصل الرابع : البناء التنظيمي لشرطة دبي
١٧١	المصطلحات
١٨٣	المراجع

تنظيم إدارة الشرطة

مقدمة :-

تعاظم دور المنظمات في عالمنا المعاصر ، وأخذت هذه المنظمات تزداد كماً من حيث العدد وكيفاً من حيث التعقيد فأخذت تحتل مساحة من حياتنا فنحن نولد في منظمات ونعيش في منظمات ، فعالمنا هو عالم التنظيمات .. الأسرة التي نولد ونعيش في أحضانها .. والمدرسة التي نتعلم في رحابها وأنواع الأعمال التي تؤديها خاصة كانت أم عامة ... الخ كلها تنظيمات .. كلها تعمل بحسابات دقيقة وفق قواعد محكمة ، لذا يولي علم الإدارة عناية فائقة بالجوانب المتعلقة بعملية التنظيم الإداري ، وينظر الكثير من علماء الإدارة الى عملية التنظيم الإداري باعتبارها العملية الإدارية الرئيسية ، وقد أدت العلاقات الوثيقة والتداخل بين الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى إسهام كل جانب في تطور وازدهار الجانب الآخر .

وتعود أسباب التنظيم الى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع إنسان بمفرده أن يقوم بها ، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال ، ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين ، أو تحقيق غاية محددة ، والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود ، وتوحيدها لأجل الوصول الى الهدف المنشود ، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين ، تسود الفوضى ، حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

ولتوضيح فكرة التنظيم ، فإنني سأأخذ مثلاً بسيطاً من واقع الحياة العملية . لنفرض أن هناك سيارة كبيرة ومعلقة وتقف في وسط شارع ما ، ان وجدها في وسط الشارع سيؤدي حتماً الى توقف حركة السير في ذلك الشارع ، ولذا فان الضرورة تستدعي تحريك هذه السيارة وإبعادها جانباً حتى تتمكن السيارات من مواصلة سيرها ، وللخروج من هذا الموقف لنفرض

أن أربعة رجال تطوعوا للقيام بهذه المهمة ، فلتحريك تلك السيارة ، ولأجل إبعادها عن وسط الشارع ، فإنه يتوجب وقوف الرجال الأربعة خلف السيارة ، وبجانب بعضهم البعض ، وأن يكونوا مواجهين الاتجاه الذي يريدون تحريك السيارة نحوه ، ثم ان عليهم أن يقوموا جميعاً بدفع السيارة مرة واحدة ، في وقت واحد ، وبهذا تتجمع جهود الرجال الأربعة ، ويتحقق الهدف وهو تحريك السيارة وإبعادها من وسط الشارع ، أما إذا انقسم الرجال الى فريقين ، فريق وقف خلف السيارة ، وفريق وقف أمامها وحاول كل فريق دفع السيارة في اتجاهه ، فإن السيارة لن تتحرك مطلقاً ، لأن جهود الفريقين ستكون متعارضة وتبطل مفعول بعضها البعض ، ولذا فإنه عندما يشترك شخصان أو أكثر في القيام بعمل ما ، فإنه يجب تجميع جهودهما وتوحيدها لأجل الوصول الى الهدف .

ومن المثال السابق يمكن أن نستنتج تعريفاً بسيطاً للتنظيم وهو أنه عبارة عن تجميع وتوحيد جهود جماعة من الأفراد لأجل الوصول الى هدف معين .

الباب الأول

مدخل التنظيم

الفصل الأول :	تعريف التنظيم وفوائده
الفصل الثاني :	التنظيم علم أم فن ؟
الفصل الثالث :	مبادئ التنظيم
الفصل الرابع :	العناصر والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التنظيم

الفصل الأول

تعريف التنظيم وفوائده

أولاً : تعريف التنظيم :-

ان التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الادارة ، وهو الاطار الذي يتم بداخله تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات ، ويطلق على نشاط التنظيم في الغرب ، إصطلاح «Organization» التنظيم . أما في الاقطار العربية ، فيطلق على هذا النشاط أيضاً عدة مسميات ، فيسمى « بالتنظيم والادارة » و « التنظيم والاساليب » وغير ذلك من المسميات .

والواضح ان التسميات العربية لهذا النشاط ما هي أساساً إلا ترجمة للتسميات الغربية ، وهي ترجمة للتسمية الانجليزية لهذا النشاط وهي «Organization Methods» .

* وقد عرّف دوايت والدو التنظيم بأنه :-

« الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم أو هو : ترتيب الموظفين لتحقيق الغرض المطلوب بسهولة عن طريق تحديد الاختصاصات والمسئوليات ، أو هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة » .

* وقد عرّف الاسقاذ جون جوس التنظيم بأنه :-

« ربط جهود وامكانات الأشخاص والجماعات الذين يقومون بعمل مشترك بغية تحقيق الاهداف المرجوة بأقل جهد وأوفر ارضاء لأولئك الذين يؤدون هذا العمل والذين يؤدي العمل من أجلهم » .

« كما عرّفه أيضاً بأنه الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتيسير تحقيق الاهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات » .

*** وقد عرّف الأستاذ ليفنديل أيروك (L. Urwick) التنظيم على :**

« انه تحديد للنشاطات الضرورية لاي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من اناطة القيام بها الى افراد » .

*** اما الأستاذ جيمس موني (J. Mooney) فيرى :-**

« ان التنظيم هو الشكل الذي يفرغ (تتعاون) فيه الجهود الانسانية لاجل تحقيق غرض عام مرسوم » .

*** ويرى الأستاذ مارشال ديموك (M. Dimock) :-**

« ان التنظيم هو التجميع المنطقي للاجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة ، والتنظيم يشمل التشكيل (الهيكل التنظيمي وما يشمله من خرائط وانظمة وادلة واجراءات) والافراد كليهما » .

لان الاجزاء المترابطة تتكون ايضا من افراد يجب أن يجهوا ويحفزوا ويتنسق أعمالهم حتى تتحقق الاهداف المرجوة

وفي محاولة صياغة نظرية عملية للتنظيم فان الأستاذ هيربرت سايمون (H. Simon) قد توصل الى أن التنظيم يؤثر في الافراد الذين يعملون في اطاره من خمسة زوايا مختلفة :-

٠١ فالتنظيم يقسم العمل بين اعضائه العاملين في نطاقه فبإسناد عمل معين لكل موظف ويحدد الاختصاصات فان التنظيم يركز اهتمام الموظف وجهده على الدور المحدد له ، كما أنه يحدد نشاطه ضمن اطار هذا الدور .

٠٢ والتنظيم ينشئ اجراءات قياسية فبوضع وتحديد إجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل فان التنظيم يرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يقومون فيها بالاعمال المنوطة بهم .

٠٣ والتنظيم ينقل القرارات الى جميع أقسام المرفق فانه بتوزيع مثل هذه القرارات من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى ويشكل أفقي فانه يمد الموظفين بالمعلومات التي ترشددهم أثناء قيامهم بوظائفهم .

- ٤ - التنظيم يوفر نظاماً للاتصالات اذ انه ينقل كل انواع المعلومات من الاوامر والاقتراحات حتى الاشاعات عن طريق توفير شبكة من الاتصالات الرسمية الى جانب الاتصالات غير الرسمية .
- ٥ - التنظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه ، بتوفير وسائل التدريب للموظفين ، وبتزويدهم بالمعلومات وتنمية مهاراتهم مما يمكن الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل بما يتفق وحاجة التنظيم .

ويرى البعض ان التنظيم هو تحديد وتوزيع الواجبات على الافراد العاملين « في سبيل الوصول الى الهدف .

*** ونحن نرى أن التنظيم في أبسط صوره هو :-**

« مجموعة من النشاطات منسقة ارادياً بين شخصين او أكثر تهدف لتحقيق هدف مشترك » .

وبالتالي فهو عملية تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ وتحقيق غرض مرسوم ، وهو عملية متجددة ومتطورة ، ويتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهدف .

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فان هناك ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توافرها في تعريف التنظيم وهي :-

- ١ - وجود غاية أو هدف محدد ومتفق عليه .
- ٢ - وجود مجموعة من الافراد تربطهم علاقة محددة .
- ٣ - اشتراك الافراد في تحقيق الهدف أو الغاية وذلك لتقسيم الاعمال والادوار بينهم .

وبمعنى آخر فان هذه التعريفات وغيرها تتفق في مجموعها على ان التنظيم هو الاطار الذي في صورة ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل افراد الجهاز كفريق متكامل بما يكفل سير العمل بصورة مرضية. وتلاي معوقات الانجاز ويتمثل هذا الاطار التنظيمي في تحديد أوجه النشاط الواجب القيام بها لتحقيق الهدف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تنهض بها تقسيمات تنظيمية (ادارات ، أقسام وغيرها) قائمة بذاتها وتتفاوت اعدادها واحجامها

بتفاوت حجم الجهاز ، كذلك تحديد خطوط السلطة وتوزيع المسؤولية وإنشاء العلاقات بين الوظائف وبين المستويات الوظيفية عن طريق تحديد نطاق الاشراف لكل مستوى وظيفي ويظهر الهيكل التنظيمي الوضع الذي تُشكّل فيه المجموعات الوظيفية والعلاقات الرسمية بينها .

ويتم وضع الهيكل التنظيمي العام في ضوء الهياكل التنظيمية الفرعية للتقسيمات التنظيمية بالجهاز في ضوء أهداف هذه التقسيمات والتي هي بمثابة أهداف فرعية مشتقة من الهدف العام للجهاز .

كما تجدر بنا الإشارة الى أن أسباب التنظيم تعود الى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع انسان بمفرده القيام بها ، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الافراد للقيام بتلك الأعمال ، ويتحتم وجود التنظيم اذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين ، أو تحقيق غاية محددة ، والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة ، لأنه في حالة عدم وجود تنظيم معين ، فإن الحالة المتوقعة هي حالة الفوضى ، حيث تتعارض جهود الافراد وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

لذا وكما ذكرنا سابقاً فإن التنظيم عبارة عن تجميع وتوحيد جهود جماعة من الافراد لأجل الوصول الى هدف أو أهداف معينة ، وبعبارة أخرى فإن التنظيم ليس سوى نتيجة محاولات التوفيق والمواءمة المرتبطة بمواقف وظروف معينة .

وقد خضع التنظيم الى نظريتين هما :-

- ١ - النظرية التقليدية .
- ب - النظرية السلوكية .

١ - النظرية التقليدية :-

وهي ترمي الى وضع البناء التنظيمي للجهاز وفقاً لقواعد وأصول ملزمة ، أساسها العمل ومسئوليته وواجباته ، وأنها تحاول الزام الفرد التلاشي في شخصية الجهاز .

وقد ركز اتباع المدرسة التقليدية في ابحاثهم على الجانب الهيكلي للتنظيم والجهاز ، وأهملوا العنصر البشري ، وهم ينظرون الى التنظيم على أنه الجانب الرسمي لادارة الجهاز ، أو الادارة التي بواسطتها يمكن تنفيذ السياسات والقيام بالاعمال وهم ينظرون الى التنظيم على أنه هيكل نموذجي يهتم في الدرجة الأولى بالبناء الرسمي للجهاز ، الذي يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال ، والحدود الفاصلة بين الادارات ، والقواعد والتعليمات وهم يتوقعون من الجهاز أن يعمل كآلة الدقيقة وفقاً لتعليمات وقواعد لا تحيد عنها .

ب - النظرية السلوكية في التنظيم :-

اما اتباع المدرسة السلوكية ، فإنهم أولوا العنصر الانساني في الادارة عناية كبيرة وجعلوه محور اهتمامهم فهم يرون أن الأجهزة الشرطية تشبه الكائن الحي ، لها بيئة ومناخ خاص بها ، ولها قواعد وأصول تحكمها ، الى جانب العادات والتقاليد السائدة فيها . ولهذا فانه لا يمكن وضع هيكل تنظيمي مثالي يمكن تطبيقه بنجاح على كل الأجهزة الشرطية ، والبناء التنظيمي المثالي - لو أمكن إخراجه - هو الذي يصور الجهاز على حقيقته ، وعمله وما يدور في داخله من متغيرات ، وهو الذي يضع أمام القادة حقيقة الوضع القائم لكي يروا ما يحدث بالفعل وليس ما يفترض حدوثه ، ومثل هذا البناء يكون حقيقياً ، وليس من بدع خيال المنظم أو افتراضه . وقد تبين أن نجاح أي تنظيم يجب أن يكون قائماً على أساس وجود انسجام وتوافق في العلاقات القائمة بين تنظيم الجهاز وبين أهداف العاملين به .

فالمدرسة السلوكية تؤكد أهمية العلاقات الانسانية وتبين أنه بجانب التنظيم الرسمي قد يكون هناك تنظيم غير رسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة الجهاز ، وأن التنظيم غير الرسمي في الأجهزة النظامية يجب أن يكون متوافقاً مع أهداف الجهاز وغاياته (ومثال ذلك صندوق التكافل الاجتماعي لجهاز الشرطة) فان كانت خلاف ذلك فهي مرفوضة ومعنوعة بحكم القانون .

والتنظيم بهذا المفهوم هو أساس نجاح جهاز الشرطة في عمله ببسر وسهولة وهذا ما سنتطرق اليه في الباب الثاني .

ثانياً : فوائد التنظيم :-

للتنظيم فوائد عديدة .. ومن المفيد أن ندرس باختصار أكثر هذه الفوائد أهمية لكي نلقي بعض الضوء على المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء القيام بفاعلية هذه الوظيفة الجوهرية من وظائف الإدارة .

ومن المحتمل أن أهم فائدة يحاول معظم المسؤولين الحصول عليها من التنظيم الفعال هي جعل كل فرد من أفراد التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأعباء والمسئوليات التي سيقوم بأدائها ، فعل كل فرد عمل محدد ، ومن ثم يمكن التركيز على الالتزام والقيام بما كلف به . فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى الإقلال إلى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخلط بالنسبة لمن سيقوم بالعمل ونوع العمل الذي سيقوم به .

ويتم تحديد علاقات العمل والاختصاصات والمسئوليات داخل الجهاز تحديداً واضحاً ، وذلك بواسطة التنظيم السليم ، فكل فرد من أفراد الجهاز يعرف مكانه من الهيكل التنظيمي للجهاز وهو يعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه - الذين يتوقع منهم الإشراف وأيضاً بمرؤوسيه - الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأعباء والمسئوليات المحددة .

إضافة إلى ذلك فإن الجهود التنظيمية تؤدي إلى الوصول إلى علاقات سليمة ومرغوبة بينه وبين الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة ، وتكون الجهود التنظيمية أكبر من مجموع الجهود الفردية المكونة للجماعة ، وذلك لأن هذه الجهود الفردية عندما تنظم تنظماً سليماً ودقيقاً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، ويعمل هذا على التوحيد الشامل لجهود الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

وعندما يوجد التنظيم الجيد ، فإن كل فرد تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ، وبهذا يصبح من الممكن للفرد أن يحقق أنشطته وأعبائه ومسئوليته المعينة ، ومن ثم فإن الاعتماد على تنفيذ العمل لا يقوم على أساس النوايا الحسنة أو على أساس التعاون والذي كثيراً ما يتضح عدم كفايته أو عدم ملاءمته للعمل المعين ، ويتطوّر التنظيم السليم على التفويض «Delegation» المناسب للسلطة بطريقة مرتبة إلى الأشخاص المناسبين في الجماعة .

ويحقق التنظيم الفعّال أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية ، وينتأث هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على اقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد ، والأشخاص القائمين به ، والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالنتيجة الفعّالة وهي تنفيذ العمل بأقل جهد وتكلفة ممكنة ، أي أن التنظيم الفعّال يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة التنظيمية في الجهاز ، والتحديد الواضح والدقيق لخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف ، ويتفادى الازدواج أو التداخل بين الأنشطة والعمليات ويوفر شبكة جيدة للاتصالات بما يكفل فعالية اتخاذ القرارات الادارية ، كما يتفادي اختناقات ومعوقات العمل .

الفصل الثاني

التنظيم علم أم فن

سؤال قد يتبادر الى الأذهان من قبل المشتغلين في حقل الادارة ، وقد ساعدت حركة الادارة العلمية بقيادة فردريك تايلور وما ترتب عليها من تغيير متزايد في الفكر الاداري بأهمية التنظيم في رفع الكفاية الانتاجية من ترسيخ هذا التساؤل في الذهان فقد قامت هذه الحركة بوضع قواعد وأصول علمية للتنظيم أثبتت التطبيقات العملية لها في جميع الاجهزة الحكومية الكبرى والمنظمات الصناعية أنها تؤدي الى توفير كبير في الجهد والوقت والتكلفة .

فعند المقارنة بين مبادئ ونظريات التنظيم وبين قواعد ونظريات العلوم الأخرى يتبين أن المحاولات لوضع المبادئ التنظيمية قد سارت بخطى سريعة لدرجة أنه أصبح من المتعارف عليه أن التنظيم علم يقوم على أساس القياس والحساب والتنبؤ بمستقبل الجهاز كما أنه فن يتبلور في مهارات وقدرات واضع التنظيم الذي اكتسب خبرات سابقة في هذا المجال أهله لوضع التنظيم الاداري السليم للجهاز .

فالتنظيم كعلم مجرد قد يعجز عن معالجة المشكلات الادارية والعملية ما لم يضفي عليه واضعه من خبراته وتجاربه وقدراته وفنونه ، ذلك أن المشكلات أو العقبات التنظيمية ما هي في الواقع إلا انعكاس لمشاكل وانحرافات سلوكية لمجموعة من الأفراد قد تتشابه علاقاتهم سواء داخل الجهاز أو خارجه .

فالتنظيم كعلم قد ينجح ويصفه مستمرة في تحقيق النتائج الايجابية خاصة في المجالات والامور التي يمكن قياسها أو حسابها أو توقعها . أما اذا تعدى هذه المجالات وواجه أموراً غير محددة ويصعب حسابها أو قياسها أو توقعها فانه كعلم يفقد الدعامات التي يعمل على أساسها ، وبالتالي فانه قد لا يوصلنا الى نتائج أو مقترحات مجدية . ومن هنا يبدأ الدور الهام للتنظيم كفن

يتفاعل مع القواعد العلمية فيؤدي الى النتائج المرجوة في علاج المشكلات أو
المعضلات الادارية بخبرة وقدرات وفن واضع التنظيم .

ومن هنا نستخلص أن التنظيم علم وفن في نفس الوقت فهو كعلم يقوم على
أساس دراسة وقياس العمل وتحليل الحقائق والبيانات واستخلاص النتائج ،
والتقدم بالمقترحات والتوصيات معتمداً في ذلك على العديد من الأدوات
العلمية ، كقياس حجم العمل ونوعه وتحديد معدلات الاداء وتقدير الكفاءة
الانتاجية وتقدير نسبة الاعطال ، وتحليل خطوات واجراءات العمل وتحديد
وقت الانتجاز ، وتنظيم أماكن العمل ، وتصميم النماذج الى غير ذلك من
الاساليب العلمية التي تستخدم فيما يمكن قياسه أو التنبؤ به مستقبلاً .

أما التنظيم كفن فإنه يستمد من القدرة على الاحساس بالمواقف وتقدير ما
يجب اتخاذه من قرارات تنظيمية طبقاً لظروف العمل وفي الأوقات المناسبة
ومن المهارة في اقناع مختلف المستويات الادارية لاستصدار القرارات
والاوامر والتعليمات التنظيمية المناسبة والعمل على تنفيذها .

كما ان اعادة عمليات التنظيم في الأجهزة الشرطة التي تقتضيها ظروف
العمل والتطورات التي تحيط بالبيئة الاجتماعية والتي تنعكس على سير العمل
بأجهزة الأمن قد تواجه بمقاومة بعض الافراد العاملين لهذه التغيرات
(اعادة التنظيم) ومن أجل ذلك تبدو الحاجة ملحة لأن يتوافر للقادة
والمسؤولين - الخبرات والمهارات اللازمة لمواجهة هذه المقاومة في أشكالها
العديدة سواء السلبية منها أو الايجابية ، وبجانب ذلك عليهم التسلح بالنهج
والاسلوب العلمي في استخلاص النتائج ، وفي اقناع العاملين بالجهاز ليتبنوا
القرارات والتعليمات ويعملوا على تنفيذها من أجل الصالح العام وصالح
الافراد بكل جذ وأخلاص وتقان .

الفصل الثالث

مبادئ التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم وظائف الإدارة فله مبادئ وأسس تشكل في مجملها ظاهرة حقيقية وواقع ملموس يفرض وجوده في التنظيم المتقن ويترتب عليها بقاء الجهاز الشرطي سليماً ومتماسكاً ، ليقوم بتحقيق أهدافه وإداء أعماله ومهامه بكل سهولة ويسر .

ومن أجل ذلك بذل علماء الإدارة وفقهائها جهودهم لوضع التنظيم وتعريف مبادئه بعد أن تأكدت بالتطبيق في الواقع العملي . ولو أن الاتفاق على تعريف دقيق لها ليس بالأمر السهل ، لأنه كقاعدة عامة يشتمل التعريف العلمي الجامع الشامل للنظرية أو للمبدأ على مواصفاته وعلى الهدف منه وعلى أساليب تحقيقه وعلى الظروف اللازمة لتطبيقه ، وغني عن البيان أن قواعد أو مبادئ التنظيم الإداري تتداخل مع بعضها البعض إلى درجة كبيرة بل تتداخل مع مبادئ ونظريات علوم أخرى كعلم النفس والاحصاء وغيرها ، كما أن درجة النجاح في تطبيق هذه القواعد أو المبادئ التنظيمية تختلف باختلاف العلاقة بين الأشخاص الذين يشملهم التنظيم ، وباختلاف قدرات هؤلاء الأشخاص وبتغير الظروف المحيطة بالعمل . إلى غير ذلك من الأسباب التي من أجلها تعذر الاتفاق التام على تعريف شامل موحد ودقيق للمبادئ التنظيمية كما تم ذلك بالنسبة للمبادئ والنظريات في كثير من العلوم الأخرى .

ولذلك نرى أنه من الأفضل الدخول في الموضوع مباشرة لنتعرف على أصول التنظيم وتطبيقاتها في الواقع العملي الملموس والبعد قدر الامكان عن نطاق التعاريف النظرية المختلفة .

فالواقع العملي حسب قناعاتنا الذي كان ولا يزال هو المصدر الأول للتجربة واستنباط النتائج ووضع قواعد وأصول التنظيم التقليدية التي جرى العرف على تسميتها بمبادئ التنظيم أو أسس وقواعد التنظيم ، فقد قام

الخبراء في هذا المجال عن طريق ملاحظات الواقع والاستنتاج من التجربة العملية باستنباط ووضع قائمة بهذه القواعد التنظيمية « باسم مبادئ التنظيم » التي تكون في مجموعها المدخل الأول والنظرية التقليدية في التنظيم .

فجهاز الشرطة كإدارة عامة من إدارات الدولة تأثر بهذه المفاهيم إلا أنه طورها بما يتلاءم وبطبيعة عمله بالحافلة بالمفاجآت والمخاطر .

وفيما يلي المبادئ الرئيسية التي يستند عليها التنظيم :-

أولاً : مبدأ وحدة الهدف ودقته :-

يقصد بهذا المبدأ ضرورة أن يرتبط الهيكل التنظيمي للجهاز الشرطي بهدف رئيسي محدد ودقيق يمكن تحقيقه ، باعتبار أن التنظيم الإداري للجهاز يمثل نظام موجه نحو هدف محدد . ولكي تتحدد فاعلية التنظيم فإن الأمر يتطلب تحليل الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية لكل نشاط ومجال من مجالات العمل في الجهاز وتوجيهها بشكل تكاملي نحو تحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله التنظيم الإداري . ومما يجعل الأفراد العاملين في الأقسام المختلفة يعملون كفريق واحد متكامل الأجزاء ومتناسق الخطوات لأن تحقيق الهدف الفرعي يعني مساهمة جزئية في تحقيق الهدف الرئيسي ، والهيكل التنظيمي يكون فعالاً إذا ما سهل مساهمة الأفراد العاملين في تحقيق أهداف الجهاز ، كما يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف الجهاز ، حيث أن أنشطة الجهاز تشتمل أصلاً من تلك الأهداف .

فجهاز الشرطة هدفه الرئيسي حفظ النظام والأمن العام ، وتتفرع من هذا الهدف ثلاثة وظائف لجهاز الشرطة وهي الوظيفة الإدارية والوظيفة القضائية والوظيفة الاجتماعية .

وبكل واحدة من هذه الوظائف تتوجه نحو مجال أو نشاط معين من مجالات العمل الشرطي التي تسعى في نهاية الأمر لتحقيق الهدف الرئيسي الذي قام الجهاز من أجله .

ثانياً : مبدأ التخصص وتقسيم العمل :-

يعتبر هذا المبدأ أول خطوة اتخذت نحو تطبيق نظام التخصص في العمل ويقصد به تقسيم التنظيم الإداري للجهاز الشرطي الى ادارات وكل ادارة تشرف على وظيفة معينة ومحددة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة أو المتكاملة كجهة تنظيمية متخصصة تمارس وتباشر السلطة على انجازها ، بحيث يتمتع الازدواج في الأعمال ، أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات الموزعة على الاقسام فيتم ذلك بالتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة . أي أن هذا المبدأ يعني ضرورة الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الاطار التنظيمي .

ولتجميع العمل توجد عوامل وطرق عدة يمكن على أساسها اختيار أصلح تنظيم ، فقد يكون التقسيم على أساس طبيعة العمل (التدريب) أو على أساس جمهور المتعاملين (المرور) أو المناطق الجغرافية (مراكز الشرطة ومخافرها) أو على أساس الوظيفة التخصصية (التحريات والمباحث الجنائية) أو على أساس المعدات (النقل والانتقال) أو على أساس احتياجات وطلبات الأفراد العاملين بالجهاز (شؤون المراكز والأفراد) ... الخ الى غير ذلك من العوامل التي يجب أن تراعى عند تجميع العمل وتقدير حجمه ، ومدى استمراره أو زواله ومطالبه الفنية التخصصية ، ومدى الحاجة الى سرعة البت في اجراءاته ودرجة الترابط والتكامل بين نوعياته ، وتطور نشاطه وتكوينه ومقدار حاجته الى المراجعة والمتابعة والسيطرة للتأكد من أنها لا تزال في حاجة الى تكاملها أو اندماجها مع مجموعة أخرى أو أنها تحتاج الى استقلال عن غيرها من الأعمال .

وكما أشرنا سابقاً أن الواقع العملي هو خير معيار يستند اليه واضع التنظيم فعند تطبيق مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص عليه ألا يفرق نفسه في النظريات وتقاصيلها الدقيقة وينعزل عن الواقع العملي فيمضي الى التقسيم بحسب التخصصات الفرعية دون أي تمييز بين الأنشطة والتخصصات التي تساهم مباشرة في تحقيق الاهداف وبين الأنشطة والتخصصات التي تساعد بالأعمال غير المباشرة (الأعمال المساعدة) وبين وظائف المشورة التي تختص بالتعامل الاستشاري (التفكير فقط) البعيد عن سلطة الأمر وبين الوظائف التنفيذية التي تنظم خط السلطة .

فما لا شك فيه أن تجميع وتقسيم الأعمال والتخصصات يجب أن يكون على أساس نوع الأنشطة وطبيعتها لأن بيان أوجه النشاط ، وتقسيم العمل على الأجزاء المكونة له وتجميع الأعمال المتشابهة أو المتجانسة أو المتكاملة في جهة واحدة أو في جهات متعددة تحت إشراف أو قيادة رئاسية واحدة ، هو الخطوة الأولى في تحليل أوجه النشاط وتحديد وتقسيم الأعمال والتقسيمات التنظيمية التي تناط بها .

ثالثاً : مبدأ وحدة الإشراف والقيادة :-

ويقصد بهذا المبدأ الهام حسب نظرية التنظيم الرسمي انسياب الأوامر في خطوط السلطة الرسمية الى المستويات المرؤوسة من المستويات العليا القيادية التي تنتهي الى قمة الهرم التنظيمي أو الوظيفي . ويمثل هذا المبدأ أصلاً في أن يكون للفرد أو الموظف رئيس مباشر واحد . لأن الفرد أو الموظف الذي يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس يكون حائراً ومرتبكاً ولا يمكنه إطاعة أو خدمة كل رؤسائه في وقت واحد ، وقد يعرف هذا المبدأ في الأجهزة النظامية (العسكرية) بمبدأ وحدة اصدار الأوامر فلا يتلقى المرؤوس أوامر تتصل بعمله الا من رئيس واحد وقد يتخذ هذا المبدأ شكلاً آخر هو أنه يجب أن لا يرفع المرؤوس تقريراً الا لرئيسه المباشر أي أن يتلقى الأوامر والتعليمات ويرفع التقارير من خلال خط السلطة والإشراف الواقع عليه .

ومن هنا يجب أن تكون خطوط السلطة والإشراف واضحة ومعروفة كما يجب أن تكون المستويات الإشرافية محددة لامكانية تقسيم الأعمال على أساسها .

ومن الاتجاهات التي ظهرت حديثاً في الحياة العملية (وخاصة في الأجهزة النظامية) أنه كثيراً ما تبرز الحاجة الى الاستفادة من أجهزة المشورة أو الأجهزة الفنية ، أي قد تكون هناك الحاجة ماسة الى ازدواج الإشراف إدارياً وفنياً (ومثال ذلك عند استخدام الحاسب الآلي في أجهزة الشرطة) وفي مثل هذه الحالات يجب أن توضح الحدود الواضحة والفاصلة بين كل من الإشراف الإداري والإشراف الفني ، أي أن تتحدد العلاقة بين الأجهزة المتخصصة ذات الإشراف الفني أو الرقابي وبين الأجهزة التنفيذية ذات الإشراف الإداري .

رابعاً : مبدأ المركزية واللامركزية :-

يعتبر موضوع المركزية واللامركزية من الموضوعات التي قتلت بحثاً في مجال الادارة العامة ويتعلق هذا المبدأ بالاساس الجغرافي للتنظيم الاداري والقيادي للجهاز الشرطي ، خصوصاً أن معظم الدول الحديثة يتم تقسيمها الى مناطق جغرافية معينة فمثلاً في دولة الامارات تم تقسيم الدولة الى إمارات ثم تقسم الامارات الى مناطق (مدن وقرى) حسب الكثافة السكانية للمنطقة أو الأهمية الاقتصادية أو السياحية ، وفي دولاً أخرى يتم تقسيم الدولة الى محافظات / أو أقاليم أو مناطق ... الخ .

ويدور مبدأ المركزية واللامركزية حول درجة التركيز للسلطة أو تفويضها، من قبل القيادة العليا للجهاز ويصعب أن تكون هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة في التطبيق الفعلي لهذا المبدأ ، وإنما الذي يحدث ميل الى المركزية أو الى اللامركزية في سلطة القيادة العليا للجهاز .

فاختيار أحدهما ليكون أساساً في تنظيم الأجهزة الشرطية أمر يتصل بسياساتها العامة ، ويتوقف على مقارنة مزايا وعيوب كل منهما بالنسبة للجهاز في الظروف المحيطة به فقد تحتم الظروف المحيطة بالجهاز سواء كانت داخلية أو خارجية أو هما معاً أن يكون الأساس في تنظيمها مركزياً أو لامركزياً يتحول بعد الواقع العملي الى مركزي أو بالعكس .

فالمركزية لها فوائد لها من حيث الحسم في اتخاذ القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الاداري عن طريق قرارات تصدر عن قيادة واحدة على مستوى الجهاز بما يضمن وحدة التوجيه والتنسيق الواضح للسياسات والأطمئنان الى سلامة الاجراء الى جانب الاقتصاد الناجم عن تركيز الأنشطة على مستوى الجهاز .

واللامركزية لها فوائد لها التي تتمثل في وضع سلطة اتخاذ القرارات قريباً من مواقع العمل حيث تتوافر المعلومات الصحيحة والواقعية مما يؤدي الى قرارات سليمة غير عشوائية تحقق أفضل النتائج .

ومن هنا يكون تعريف مفهوم المركزية في التنظيم الاداري للجهاز بأنها الاتجاه الزائد نحو المركز (القيادة العليا للجهاز) كما أن مفهوم اللامركزية

هو أن الادارة تعمل على البعد عن مركز القيادة العليا للجهاز ومن المستحسن دائماً الاتجاه الى الأخذ بمبدأ اللامركزية في السلطة الادارية خصوصاً في حالة وجود أسباب مكانية أو مبررات وظيفية تقتضي تطبيق هذا المبدأ ، بشرط ألا يكون ذلك الى الحد الذي يضر بسير وسلامة العمل ذلك لأنه لكل من المركزية واللامركزية مزاياها وعيوبها ، ومن الأفضل في التنظيم الاداري للجهاز الاستفادة من مميزات كل من المركزية واللامركزية أو مميزاتهما معاً في تنظيم واحد ، فالمهم هو اختيار الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية ، مع مراعاة أن بعض الأعمال قد لا يحسن بالنسبة لها تطبيق مبدأ اللامركزية بل من المحتّم أن يتم بالنسبة لها نظام المركزية إذا أخذنا جميع الظروف المحيطة في الاعتبار ، فمثلاً في جهاز الشرطة نجد أن أعمال التخطيط والتشريع (إصدار اللوائح والأوامر والتعليمات المستديمة) والسيطرة والميزانية والبحوث والدراسات قد لا يجوز فيها اتباع نظام اللامركزية في حين أن أعمال التنفيذ والعمليات الشرطية المختلفة من المفضل أن يطبق بشأنها هذا النظام .

والجدير بالذكر أن الاتجاهات الحديثة في مجال التنظيم تشير الى ان السمات البارزة في اي تنظيم اداري يقوم على أساس المركزية تنتشر فيه خطوط البيروقراطية بأوسع صورها وتتوغل ومن مبررات أصحاب هذه الاتجاهات أنه :-

٠١ في ظل النظام المركزي لا نجد مجالاً لقدرات الأفراد الخلاقة واستعداداتها للابتكار والمبادرة بل ان الوظائف قد تتعرض للسكون او التجمد عندما توضع أوصافها وتوضع مواصفات شاغلها بعناية ويتحدد سلوك من يقوم بأعبائها بدقة . ذلك لتركيز النظام المركزي على تحديد العمليات المطلوب اداؤها والأعمال المطلوب متابعتها ، ثم الاجراءات والتنظيمات المطلوب تطبيقها ، اما التكيف مع بيئة العمل وظروفه او مع الشخصيات المحيطة به او المتعاملة معه فلا تعطي تلك الأهمية او التركيز الذي تعطى للعمليات والاجراءات المطلوب تنفيذها . الامر الذي يؤدي حتماً الى زيادة سيادة القانون واللوائح الصماء وبالتالي الى نمو وسيطرة الروتين والبيروقراطية

٠٢ في ظل النظام المركزي توجد دائماً فجوة او عزلة بين المستويات المركزية

وبين الافراد في المستويات التنفيذية التي غالباً ما يترتب عليها خلق نوع من التعصب لدى هذه المستويات وتنشأ عن اثره نوع من الطقوس الداعية الى تدعيم الروتين ونوع من الامتناع أو عدم الثقة لدى القادة وكبار المسؤولين عند التفكير في تفويض السلطات لمؤوسيم بدعى أن هؤلاء قد يسيئون استعمالها بعد أن رابط على الالتجاء الى المستوى الأعلى للحصول على التوجيهات والتعليمات لما يعترضهم من صعوبات التنفيذ ونتيجة لذلك تظل كل فئة داخل النظام الهرمي المتدرج معزولة عن الأخرى وبذلك تتغفل البيروقراطية ويقوى الروتين .

٠٣ في ظل النظام المركزي تزداد المسافة على خط السلطة بين مراكز اصدار القرارات ومواقع التنفيذ ، ومن الناحية العملية لا يمكن للوائح والتعليمات أن تفي بجميع متطلبات العمل ومفاجآت التنفيذ (خاصة في مجال العمل الشرطي) الأمر الذي يجعل بعض المسؤولين يلجأون الى السوابق للسير على هديها في معالجة المشكلات ويؤدي هذا الى صدور قرارات غير ملائمة لمواقفها الحقيقية فتزداد بذلك قوة تغفل الروتين .

وهكذا نرى أن المركزية تظهر في الهيكل التنظيمي على صورة تجميع السلطات في يد المستويات القيادية التي تملك وحدها سلطة اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات الى الوحدات المحلية لتنفيذ السياسات وأداء الوظائف .

خامساً : التدرج في السلطة :-

يقصد بالسلطة القوة الادارية المنظمة والمنسقة للأعمال والعمليات والقائدة للأفراد بجميع مستوياتهم والمشرفة على انجاز المسؤوليات والمهام ، أي أنها الحق القانوني الذي يخول لصاحب السلطة بمقتضى القوانين والنظم واللوائح أو القرارات أو الأوامر والتعليمات ممارسة مهامه ومسؤولياته .

وعلى ذلك فهي من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم في الجهاز الشرطي ، إذ تدرج فيه السلطة من أعلى الى أسفل وتسري رسمياً في جميع أجزاء الجهاز بتسلسل رئاسي يمكن بواسطته السيطرة على انجاز العمليات

والمهام وواجبات الوظائف ويؤدي الى ان يعرف كل فرد في الجهاز مسؤوليات وواجبات وظيفته بدقة ووضوح . وبالتالي السلطات والحقوق المصاحبة لها ، وعوامل الربط بينها وبين الوظائف الأخرى في الجهاز ، لذلك فقد يعني هذا المبدأ ترتيب الوظائف وتحديد طيفاً لأهمية سلطاتها ومسؤولياتها ولعوامل أخرى داخلية وخارجية .

وقد عيّر فقهاء الادارة عن السلطة بأنها العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والمتدرجة من أعلى المستويات في البناء التنظيمي حتى تصل الى ادناها دون تخطي أو تدخل .

أما ممارسة السلطة فتتمثل في استخدام القادة والمسؤولين لحقهم في اتخاذ القرارات لمزاولة مسؤوليات وظائفهم ومهامهم مستنديين على القوانين واللوائح المنشئة لهذه السلطة كمصدر رئيسي لاصدار الأوامر والتعليمات التي تستوجب التزام المرؤوسين بطاعتها ودية تنفيذها لانجاز العمل المطلوب منهم ومن مقتضى ذلك يتبين أن المفهوم التقليدي لتدرج السلطة أنها ترتكز أولاً على قوة الحق القانوني للرؤساء والقادة وثانياً على دقة التزام أجزاء التنظيم في الجهاز بمستوياته المتدرجة في البناء التنظيمي بهدف ضبط نظام العمل في الجهاز بواسطة سلطة الأوامر والتعليمات والقرارات التي يصدرها الرؤساء متدرجة من قمة البناء التنظيمي في انسياب تنازلي وتسلسل حتى تصل الى قاعدته .

وأخيراً نجد أن السلطة تتدرج في المناصب القيادية أو الرئاسية وفي الوظائف الاشرافية وتتركز كحق قانوني يخول لصاحبه اتخاذ القرارات من واقع السلطة الوظيفية لشاغلها بحيث يتمكن كل من يصل الى شغل الوظيفة من ممارسة سلطاتها وفق القواعد المقررة لها والتي هي في التطبيق العملي عبارة عن قيود تفرضها السلطة على السلوك الوظيفي للأفراد الذين يخضعون في النهاية الى سيطرة القادة أو المسؤولين المخولين بفرض سلطاتهم وفق البناء التنظيمي للجهاز الشرطي .

سادساً : مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية :-

يقصد بهذا المبدأ ضرورة تعادل أو تساوي المسؤولية مع السلطة المخولة

للفرد ، باعتبار أن المسؤولية ما هي الا رد فعل للسلطة ، والتزام من قبل من خولت له السلطة بالقيام بالأعمال المكلف بها .

فالسطة اذن تقابل المسؤولية واذا كانت السلطة تتدرج من أعلى الى أسفل فإن المسؤولية بمعنى المسائلة ترتقي من أسفل الى أعلى . فالمسؤولية هي الواجبات والالتزامات المحددة للوظيفة التي يمارسها الشخص مقابل ما له من حقوق وسلطات ويمكن تعريف المسؤولية بأنها المحاسبة عن أداء هذه الالتزامات بأقصى مقدرة للشخص ، ويجب أن تتعادل المسؤولية عن العمل مع السلطة في أدائه ، حتى لا يحدث خلل في التوازن بينهما فيتحمل الفرد مسئوليات أكثر مما ينبغي ، أو تكون هناك سلطة بلا مسؤولية ، أو مسؤولية بلا سلطة أو يكون العمل ذا سلطات أكبر أو أقل من مسؤولياته .

فالوظيفة التي يمكن بها الاطمئنان على سلامة ممارسة السلطة ودقة أداء المسؤولية هي الرقابة فهي تعمل على تصحيح الانحرافات والاطع ، ومن طرق الرقابة المختلفة التفتيش (بأنواعه) والمتابعة والإشراف ، ومن هنا تعتبر الرقابة بمثابة الميزان الذي يكشف عن الخلل الوظيفي في الجهاز .

ومن وسائل علاج الخلل في تعادل السلطة مع المسؤولين وجد تركيز السلطة في المستوى الإشرافي . ان يفوض القادة والرؤساء بعض مروضيهم في سلطة البت واتخاذ القرارات ، بحيث يمكن عن طريق تطبيق مبدأ تفويض السلطة ، التخلص من تعدد مستويات الإشراف وتيسير إجراءات العمل المعقدة لتفادي أسباب تراكم الأعمال وتكدسها بمعالجة مشاكل العمل وأزماته في مواقعها مباشرة ، كما يمكن عن طريق تطبيق هذا المبدأ تدريب الصف الثاني للمستويات القيادية صاحبة السلطة .

والجدير بالملاحظة أن يحدث أحياناً في التطبيق العملي أو الفعلي خروج عن هذا المبدأ (تعادل السلطة مع المسؤولية) بأن يتحمل المروضين مسؤولية تولية أداء الأعمال دون أن يخول لهم السلطة اللازمة لأدائها ، ولكن هذه الحالة تعتبر خروجاً على هذا المبدأ وغير سليمة تنظيمياً .

ان عملية تفويض السلطة والمسؤولية لا تعني ان المستوى الأعلى أصبح غير مسؤول عن نتائج الأعمال التي تم انجازها بواسطة المروضين

فالمسؤولية ستظل قائمة بالنسبة للقادة والرؤساء طالما ان لهم سلطة التوجيه والرقابة والسيطرة لمؤوسيتهم .

وعلى ذلك يمكن القول انه لا توجد سلطة بدون مسؤولية وكلاهما رد فعل للأخر ، لانهما وجهان لعملة واحدة ، ولذلك يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية وموازية لها ، مع ملاحظة أن السلطة تفويض والمسؤولية لا تفوض .

سابعا : مبدأ تفويض السلطة :-

وتفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض اليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لاتخاذ مهام معينة ، وهو أمر أساسي لقيام التنظيم الإداري .

ويعبر تفويض السلطة عن الحق المخول لأحد المرؤوسين بأداء الأعمال وإصدار القرارات اللازمة للأداء والهدف الرئيسي من عملية التفويض أنها تجعل التنظيم أمر ممكن الحدوث لعدم وجود الفرد الذي يستطيع أداء كافة الأعمال والواجبات ، وبالتالي يصبح التفويض ضرورة حتمية في البناء التنظيمي لانتقال جزء من السلطات من القادة والرؤساء الى المرؤوسين ، حتى يتم أداء الواجبات والأعمال والمهام بأحسن وجه ممكن وكفاءة عالية خاصة في أجهزة الشرطة والأمن العام ، لتضعب وتعدد مسؤولياتها ومهامها وعملياتها . وعلى ذلك يعني تفويض السلطة أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته الى أحد معاونيه (أو بعضهم) ويفوضه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه الاختصاصات على أكمل وجه .

وتؤدي عملية التفويض الى انشاء العديد من الوظائف في مختلف المستويات الادارية والعملية في الجهاز ، لأن الاختصاصات والواجبات الخاصة بكل قائد أو مدير ادارة على سبيل المثال تنقسم الى عدد من الواجبات الفرعية يقوم بأعبائها عدد من المرؤوسين مع احتفاظ القائد العام أو المدير بحق الاشراف والسيطرة والرقابة على أداء المرؤوسين .

فالقادة أو الرؤساء يجب أن يراعوا قدرات الشخص شاغل الوظيفة الذي يتم التفويض اليه ، كما لا يجوز التوسع في التفويض لكل سلطات الوظيفة ،

لأن ذلك يعني زيادة في مهام ومسؤوليات الرقابة والمراجعة ولأن العادة قد جرت بأن يكون التفويض مقصور على سلطات محددة وفي موضوعات معينة ، ولأن من المرغوب فيه أن يتم التفويض في السلطات التي تخول مثلاً إصدار القرارات المالية للجهاز أو القرارات المتعلقة بالتشريعات وإصدار اللوائح أو القرارات المتصلة بالسياسة العامة للجهاز ، أو بالقرارات المتعلقة بتوزيع الاختصاصات والسلطات في البناء التنظيمي للجهاز .

هذا مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يجوز التفويض بما تم التفويض فيه ، وأن تفويض السلطة لا يعني من المسؤولية (كما أشرنا سابقاً) بل يترتب عليه مسؤولية مشتركة بين مفوض السلطة والمفوض اليه على السواء ، لأن كل منهما مسؤول أمام رئيسه المباشر ، كذلك يجب أن يكون التفويض بأمر كتابي محدد وكذلك يتم سحبه بنفس طريقة إصداره لأن التفويض لا يكون لإدارة أو قسم وإنما يكون لوظيفة معينة يتمتع شاغلها بثقة مفوض السلطة اليه .

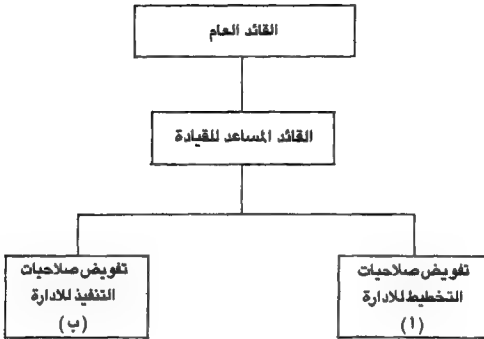
هذا وينقسم التفويض الى نوعين :-

(١) الأول التفويض البسيط ، وفيه يتم تفويض سلطات القائد العام للجهاز أو من ينوب عنه الى عدد قليل من المرؤوسين يقوم كل منهما بممارسة جزء محدد من السلطات .

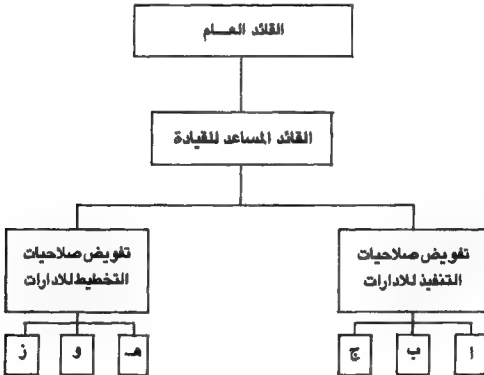
(٢) والثاني هو التفويض المركب وفيه تتسع نشاطات الجهاز ويضطر الى التوسع في استعمال التفويض ، فيمارس كل مرؤوس جزء من سلطة إحدى العمليات .

وفيما يلي مثلاً لنوعي التفويض :-

(١) التفويض البسيط :



(ب) التفويض المركب :



ثامناً : مبدأ مرونة البناء التنظيمي :-

ويعني هذا المبدأ الا يكون البناء التنظيمي للجهاز جامداً ، أي ان يكون مرناً بحيث يمكن تعديله دون إحداث هزات كثيرة في الهيكل التنظيمي وذلك في ضوء المتغيرات ومقتضيات ظروف العمل .

على ضوء الخطط المرسومة للجهاز الشرطي لتحقيق أهدافه بكل فعالية ويسر ، نجد أنه من الضروري التفكير فيما يجب أن يكون عليه البناء التنظيمي للجهاز ، على ضوء التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من تطورات متوقعة بحيث يمكن اضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن أعمال انتفى الغرض من مباشرتها دون أن يحدث ذلك أي ارتباك أو قصور في أداء الخدمات أو المهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز .

ويمكن ايجاز أهم أسباب التعديلات المستقبلية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع البناء التنظيمي على سبيل المثال بالآتي :-

٠١ اضطراد نمو الكثافة السكانية بالنسبة للمنطقة واتساع أعمالها ونشاطاتها أو تقلصها وصفر حجمها في الخطة العامة للدولة . (ومثال ذلك هدم منطقة سكنية واستبدالها بقاعدة عسكرية أو استبدالها بجديقة عامة ، أو إزالة منطقة صناعية واستبدالها بمنطقة سكنية أو تجارية ... الخ) .

٠٢ تطور حاجات القوة العاملة ، وتغير ظروف البيئة التي يعمل فيها الجهاز . (ومثال ذلك استبدال مدرسة الشرطة بكلية الشرطة وتغير المناهج العلمية ، وفتح المجال لتطور الكلية لتصبح أكاديمية للشرطة فيما بعد ... الخ) .

٠٣ التغيير الأساسي في طرق الإدارة وفي الفكر الإداري نتيجة لاضطراد

التقدم العلمي وظهور التكنولوجيا الحديثة في الأساليب الفنية للإدارة في مجالات العمل المختلفة .

٤ - المزيد من الاتجاه الى اللامركزية في حالة نمو الجهاز وتوسعه سوف يؤدي أيضاً الى المزيد من التعديل في البناء التنظيمي للجهاز .

تاسعاً : مبدأ تخطيط التنظيم :-

مما لا شك فيه أن العصر الذي نعيش فيه يتسم بكثرة التغيرات المستمرة ، سواء ذلك في المجال الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو التكنولوجي ، وبعض التغير قد يكون جذرياً كالتطورات التي تحدث في القوة او في العدد او في الوسائل والأدوات او في العمليات التي تستند الى الأجهزة الالكترونية ، أو التطورات التي تحدث في المستوى الثقافي والتعليمي والقانوني ومدى الوعي بالحقوق الشخصية والمدنية فلا شك أن هذه التطورات في المجالات المختلفة سوف تزيد من الضغط على القادة والمسؤولين وعلى قدراتهم في مجابهة آثارها التي تمتد الى البناء التنظيمي ويكون رد الفعل الكبير في العملية الادارية والقيادية كالسياسات والمسؤوليات والسلطات ووسائل الاتصال وكفاءتها ، الأمر الذي يتطلب المزيد من البحوث والدراسات في مجال التخطيط والتطوير ، وتعديل البناء التنظيمي على ضوء التغيرات المحتملة ، ومراقبة اتجاهات التغير ومدى تأثيرها على البناء التنظيمي للجهاز وعلى الاطار العام للمسؤوليات والسلطات ، لاجداث الاضافات اللازمة لمجابهة التغيرات التي يمكن التنبؤ بها ، ولا شك أن مثل هذا التنبؤ يتيح الفرصة لإعداد القيادة العليا للجهاز كي تتولى المسؤوليات الجديدة ، وتنمي الكفاءة الشخصية للمسؤولين والمديرين لمجابهة التغيرات أو التطورات التي قد تنصرف آثارها على سبيل المثال الى :-

١٠ - تغيرات جديدة في الأهداف والاختصاصات الرئيسية في البناء التنظيمي . وذلك على أساس تقسيم أو تجميع الاعمال والمهام أو تغير الوضع الجغرافي أو التحول من النظام المركزي الى النظام اللامركزي أو العكس ، ومثال ذلك فصل عملية التدريب من ادارة التخطيط والحاقها بكلية الشرطة كتجميع للاعمال ، أو فصل مخفر من مخافر الشرطة من مركزه الرئيسي وجعله كمركز قائم بذاته نتيجة للتطور والنمو السكاني ... الخ .

٠٢ تطورات جديدة في البناء التنظيمي تؤدي الى تغييرات في توزيع مستويات المسؤولية ونطاق الإشراف .

٠٣ تغييرات وظيفية تؤدي الى نقل المسؤولين أو الأفراد وبالتالي تؤثر في نظام شغل الوظائف على أساس الصلاحية .

وهكذا نجد أن التغييرات التي تحدث في البناء التنظيمي وتتراوح بين عمليات التغيير الشامل للبناء التنظيمي بأكمله ، أو قد تكون مجرد تعديلات تنظيمية في تقسيم أو تقسيمات رئيسية أو فرعية أو في وظيفة معينة أو في سلسلة من الوظائف يجب أن يتبعها تعديلات تنظيمية .

وبناء عليه نجد أن معظم خبراء التنظيم يؤمنون بأن تخطيط التنظيم عملية مستمرة وأن وضع البناء التنظيمي الشامل مجرد مرحلة أولية إذ أن هناك حاجة باستمرار الى التعديل والتطوير والتحسين وبصفة خاصة عند اتساع حجم العمل أو حدوث التغييرات التي تطرأ أو التي سبق التنبؤ بها وتقضي باستمرار عمل مراجعة البناء التنظيمي حسب التوقعات المسبقة بحيث يتم التعديل اللازم لمواجهة ما تم التنبؤ به في الوقت المناسب .

أما إذا كانت التغييرات المتوقعة والمستقبلية كبيرة ، يمكن وضع برنامج زمني يطبق تدريجياً ويكون بمثابة برنامج رئيسي شامل لجميع التغييرات المتوقعة والتي يتم مناقشتها والاتفاق مع المسؤولين على مراحل تنفيذها بهدف تطوير الوضع القائم دون أن تحدث مضاعفات معوقة ، بحيث تطبق تدريجياً دون أي عرقلة للأعمال التنفيذية التي يمارسها الجهاز الشرطي ، وبذلك تتضح فائدة تخطيط تنفيذ التنظيم .

عاشراً : مبدأ الكفاية :-

يعتبر التنظيم ذو كفاية عندما يتمكن من الوصول الى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف والنتائج غير المتوقعة .

فالتنظيم ذو الكفاية هو الذي يكون فيه تقسيم السلطة والاختصاصات واضحة المعالم ، وتنفيذ سليم ومحكم للمسؤوليات والمهام والعمليات ، واشتراك معقول في حل المشاكل ، وتكاليف أقل في الوصول الى الهدف .

احدى عشر : مبادئ العلاقات الانسانية :-

هناك العديد والكثير من المبادئ والارشادات في العلاقات الانسانية التي تؤثر على سير العمل سلباً وإيجاباً ومراعاتها واجبة عند وضع البناء التنظيمي ونختار منها ما يلي :-

١ - مبدأ عدم انتقاد الأفراد علناً :-

فلا يجوز مطلقاً انتقاد الأفراد علناً أمام رؤوسهم أو زملائهم ، فان الانتقاد يحط من قدرهم ويهدم معنوياتهم أمام الآخرين ، وبالتالي فإن ذلك التصرف يؤدي الى نوعاً من النكمة أو الحقد على ذلك الرئيس أو المسؤول .

٢ - مبدأ الاتصال بالرئيس المباشر :-

يجب ألا يتخطى القادة الرؤساء المباشرين بإصدار الأوامر الى رؤوسهم فالرؤساء المباشرين يجب أن يكونوا على علم تام قبل رؤوسهم بأية أوامر أو تعليمات أو قرارات وذلك كي يكونوا قادرين على الرد على أي استفسارات قد ترد اليهم ممن هم تحت أمرتهم ، فتخطيهم قد يحط من قدرهم وشخصياتهم ويهدم معنوياتهم .

٣ - حسم الخلافات بين الرؤساء :-

يقول المثل (النار تبدأ من مستصغر الشرر) لذا فان على الرئيس أو المسؤول أن يسعى دائماً وأبداً الى حل الخلافات البسيطة التي قد تحدث بين المسؤولين أو الأفراد العاملين تحت إمرته ، ومن الخطأ أن تترك تلك الخلافات البسيطة دون تسويتها حيث أن عدم الاسراع في حل تلك المشاكل والخلافات يساعد على تفاقمها واتساعها الأمر الذي قد ينتج عنه تفكك فريق العمل الواحد وتشتت أفرادهم وتباعدهم عن بعض مما يؤثر ذلك على سير العمل وفعاليتة .

٤ - مبدأ منع انتقاد الأفراد بعضهم البعض :-

يلجأ بعض الأفراد الى انتقاد زملائهم لسبب أو لآخر ولذا فان من الواجب على الرئيس أو المسؤول أن يعمل على منع انتقاد الأفراد بعضهم لبعض . وذلك حفاظاً على وحدة كيان الجهاز الذي ينتمون اليه .

٥ - مبدأ إشراك الأفراد في الرأي :-

لكي يحس الأفراد بوجودهم داخل الجهاز ويشعرون بانتمائهم اليه ويجب على القادة والرؤساء إشراك جميع الأفراد بطريقة أو بأخرى في الرأي . وقد يكون ذلك باستطلاع آرائهم في بعض التغيرات التي قد تجرى على البناء التنظيمي أو السماح لهم مثلاً بكتابة مقترحاتهم في بعض الأمور التي تخص سير العمل ، فهذا المبدأ من المبادئ الهامة التي تشعر الأفراد بانتمائهم للجهاز فيعملون بجد وإخلاص وتفان .

الخلاصة :-

هناك العديد من المبادئ يمكن اضافتها ولكن ما تم ذكره اعلاه يعتبر أهم ما تم تجربته في الواقع العملي ، فهي قد لا تنطبق في جميع الحالات الا ان العديد منها لا يزال يستخدم ويراعي عند تخطيط تنظيمات الأجهزة الشرطة ، وإن الاسترشاد بها يسهل مهمة القادة والمسؤولين عن عملية التنظيم .

كما أن هناك بعض المسائل الهامة يجب مراعاتها عند التنفيذ أو إعادة التنظيم نذكر منها مسألتين هامتين هما :-

١ - توفير امکانات العمل اللازمة :-

لكي يؤدي الفرد عمله على الوجه المطلوب يجب أن توفر له كافة الامكانيات اللازمة لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من الوصول الى الهدف المنشود بالجودة والدقة المطلوبة .

٢ - عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة :-

من الخطأ أن يتم تغيير مسؤوليات الوظائف دون أن تكون هناك دراسة وافية وعميقة لما قد ينتج عن ذلك التغيير في المستقبل (ومثال ذلك نقل ضابط الباحث لرئاسة قسم الموسيقى) .

الفصل الرابع

العناصر والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التنظيم

كما أشرنا سابقاً أن التنظيم هو عملية تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ غرض وغاية مرسومة ، وهو عملية متجددة ومتطورة يتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهدف ، فالتنظيم باعتباره يسمى إلى تحديد الهيكل الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بينها ، يمكن النظر إليه باعتباره أداة من أدوات الإدارة تستخدمها في النهوض بالاختصاصات والاعباء اللازمة لتحقيق الهدف ، ومن ثم فلا تنظيم هنا يسبق نشاط الإدارة التي تكفل توجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الهدف المنشود ، وبمعنى آخر فالتنظيم يتناول تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقات بينها ، ثم يأتي دور الإدارة بوضع الحياة في التنظيم عن طريق شغل الوظائف الشاغرة في مختلف مستوياتها وقيادتها الجهود الجماعية وتوجيهها لتحقيق الهدف ، فالتنظيم كنشاط يُعد وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة ، فالهيكل التنظيمي العام تحدده القيادة العليا للجهاز بما يكفل تحقيق الهدف المنشود ، وكذلك تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً للظروف والمتغيرات ، وعلى ذلك يكون التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تلحق وظيفة التخطيط ورسم السياسات العامة للجهاز .

وتنظيم إدارة الشرطة يبدأ بالبناء التنظيمي للجهاز وتقسيمه إلى إدارات وأقسام وفروع وشعب مع تحديد اختصاصات الوظائف ومسؤوليات القائمين عليها . والعمل على ربط كل هذه الإدارات والوحدات والفروع بعضها البعض لضمان فعالية الجهاز والسيطرة التامة عليه ، كما يقول خبير الشرطة البروفيسور جون . ب. كيني في كتابه « إدارة التخطيط في الشرطة » أن التنظيم يشتمل على مجموعة العلاقات التي تربط الأشياء بالأشياء والوظائف بالوظائف والموظفين بالموظفين والعمليات بالعمليات .

فالتنظيم المبني على القواعد المتقنة والفعالة هو أساس نجاح أجهزة الشرطة في أدائها لمهامها وأعبائها ومسؤولياتها . فالفشل في تحقيق الأهداف

والوصول الى الغايات المرجوة يعزى لسوء التنظيم وضعف لبنته وأساسه .
وينتج من ذلك تعقيد الاجراءات وعرقلة أعمال المواطنين وعليه يجب علينا
عندما نقوم بعملية التنظيم مراعاة العناصر والاعتبارات التي سبقت ذكرها فيما
بعد .

أولاً : العناصر التي يجب مراعاتها في التنظيم :-

لضمان نجاح الوصول الى الاهداف والغايات المرسومة لا بد أن تراعى في
العملية التنظيمية العناصر الآتية :-

١ - أن يكون التنظيم ملائماً ومتوافقاً لظروف المجتمع :-

لكل مجتمع ظروفه وعاداته وتقاليده وأعرافه وملامحه التي تحددها
التيارات الدينية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية . فالتنظيم
الناجح والمشرىب أن يراعي تلك الظروف . فنظام الشرطة الأمريكي مثلاً لا
يعمل عليه من حيث الامكانات والتنظيم ولكن من الاستحالة بمكان نقل هذا
النظام واقتباسه بالكامل لتطبيقه في دولة الامارات وذلك يعزى لاختلاف
طبيعة وسلوك المجتمع الأمريكي وتركيبته السكانية فاستراتيجية الجهاز
الشرطي والامن قائمة ومبنية على مواجهة موجة الارهاب والاجرام التي تسود
المجتمع الأمريكي بالعنف والقوة . يعكس نظام الشرطة البريطاني الذي ينبذ
الارهاب والاجرام ولكن لا يواجهه بالعنف والقوة . فاذن لكل نظام مقوماته
وملامحه . وهذا بالطبع لا يعني استبعاد دراسة هذه الانظمة ولكن علينا
التزام الحيطة والحذر عند اقتباس الجوانب التي تناسب ظروفنا ومقوماتنا .

٢ - أن يكون التنظيم واضحاً ومتفقاً مع مبادئ التنظيم العام السائد

في الدولة :-

فمفروض التنظيم نعني به البساطة في وضع الأسس والقواعد وفهم الافراد
القائمين على التنفيذ لمحتوياتها لتوزيع العمل فيما بينهم وكذلك تحديد
الاختصاصات والمسؤوليات ، أما من ناحية ملائمة التنظيم واتفاقه مع
مبادئ التنظيم العامة في الدولة فنقصد بها أن يكون هذا التنظيم منسجماً
وباقى الدوائر والاجهزة الأخرى العاملة في الدولة وأن لا يشذ في مقوماته .
ويصعب التعامل والتعاون بين تلك الاجهزة والنظام القائم مما يؤدي الى
عرقلة أعمال المواطنين وتذمرهم .

ثانياً : الاعتبارات التي يجب الأخذ بها ومراعاتها في عملية

تطوير وتقويم التنظيم في الشرطة :-

تطورت المجتمعات تطوراً هائلاً وملحوظاً في كافة جوانبها لأنه دوام الحال من المحال وهذه الطبيعة البشرية والكونية ، فالتطوير والتجديد سمتان من سمات الحياة فينعكس ذلك بطبيعة الحال على كافة المرافق والتنظيمات العامة والخاصة .

فلكي تطور تنظيماً قائماً بالفعل وخاصة في جهاز الشرطة وجب علينا أخذ الاعتبارات الآتية :-

١ - تطور المجتمع :-

تطور المجتمعات يكون دائماً نحو الأفضل ويراعي في ذلك التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية . كما أن المجتمعات تتأثر أيضاً بالظواهر والابتكارات والثقافات المستوردة بإيجابياتها وسلبياتها ، فتأتي معها ما يهدد الأمن والنظام العام في الدولة ، فينشغل الناس في مواجهة أعباء الحياة ومسؤولياتها ويهملون رعاية أفراد أسرهم فيحرف الأحداث نتيجة للفقر أو للترف الزائد أو لعدم الرقابة الكافية عليهم . وكذلك التوسعات العمرانية والسكانية وازدياد المشروعات الاستثمارية والتجارية وعدد السيارات ويدخل العمالة الأجنبية بعاداتها وتقاليدها وعقائدها وبعض انحرافاتهن فتتسبب نتيجة لذلك الظواهر الإجرامية المختلفة الأمر الذي يحتم على أجهزة الأمن تغيير استراتيجيتها وتنظيماتها وأساليب عملها وفقاً لهذه المتغيرات الجوهرية لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة وذلك لأن الشرطة دائماً في خدمة المجتمع .

٢ - تطور أساليب الإجرام :

منذ نشأة الخليقة وقتل قابيل لأخاه هابيل والجريمة في تطور مستمر ونرى أن إنسان العصر الحجري كانت أساليبه وأدواته مستمدة من حجارته أي من واقعه . وبتطوير المجتمعات وتوسع الابتكارات وتقدمها وتعددتها أصبح الآن العالم صغيراً ويعزى لسهولة المواصلات والاتصالات (فبإمكان المسافرين اليوم وهم على متن الطائرات الاتصال بذويهم ورؤسائهم

ومرئوسيهـم عن طريق أجهزة الهاتف المثبتة على الطائرات) . ومجرم اليوم لم يعد كمجرم الأمس وكلما تقدمت الأفكار وتبلورت تقدم الاجرام وتنظم أيضا ، فبظهور المجتمعات الاقتصادية والسياسية وظهور المنظمات الدولية والاقليمية بشتى أنواعها ظهرت في الأفق بوادر وظواهر الاجرام المنظم فأصبح العصر الحالي عصر المنظمات وعقد الإجرام المنظم أيضا . فالاجرام الفردي قد بدأ ينحسر ويختفي تدريجياً من مسرح الأحداث والمجرمون (والارهابيون) في عصرنا الحالي يستخدمون أحدث وسائل الاتصال والنقل ويمتلكون امكانات هائلة من العتاد والأسلحة . وأصبحت لهم شبكات ثابتة ومتحركة في جميع أنحاء العالم .

والشرطة (كجهاز أمن) تجد نفسها دائماً وجهاً لوجه أمام هذا النمو المضطرب للاجرام وعليها وحدها تقع كافة المسؤوليات والأعباء لمكافحة الإجرام بمختلف وسائل وأساليب الوقاية فباللبن تارة وبالقوة والعنف أحياناً وبالاصلاح والتوجيه ونشر الوعي الأمني كسياسة طويلة الأمد تارة أخرى فلذلك كان عليها وبصفة دائمة أن تجدد سياساتها وأساليبها وأجراءاتها وتنظيماتها وتنمية تطور أفرادها وأجهزتها وأسلحتها ووسائل نقلها واتصالاتها لتواكب العصر وتسابق الزمن لتتفوق باستمرار على الظواهر الاجرامية بشتى أشكالها ومناهجها .

وبشرطة اليوم قد دخلت بالفعل عصر الفاكس والكمبيوتر من أوسع أبوابه . وبالطبع لم تعد كشرطة الأمس .

الباب الثاني

تصميم البناء التنظيمي

- الفصل الأول : تحديد أوجه النشاط في الجهاز
- الفصل الثاني : تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في الجهاز .
- الفصل الثالث : السلم القيادي
- الفصل الرابع : تركيز السلطة وتقويتها
- الفصل الخامس : التنسيق بين مختلف وحدات الجهاز
- الفصل السادس : تنفيذ البناء التنظيمي

تصميم البناء التنظيمي

تتطلب عملية تصميم البناء التنظيمي لأي جهاز أو إدارة أن يأخذ المنظم بعين الاعتبار عند بنائه للجهاز أو الإدارة ، عوامل معينة تعتبر ضرورية لانجاح عملية التنظيم ومن هذه العوامل ما يأتي :-

- الفصل الأول : تحديد أوجه النشاط في الجهاز أو الإدارة .
- الفصل الثاني : أساليب تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في وحدات (إدارية أو فنية) .
- الفصل الثالث : السلم القيادي .
- الفصل الرابع : تركيز السلطة وتفويضها .
- الفصل الخامس : التنسيق بين إدارات الجهاز .
- الفصل السادس : تنفيذ البناء التنظيمي

وستتناول هذه العوامل بالشرح الموجز بما يلي :-

الفصل الأول

تحديد أوجه النشاط

قبل البدء بإنشاء الإدارات (أو الأقسام بالإدارات) في الأجهزة الشرطية ، فإن على القادة والمسؤولين أن يحددوا أولاً أوجه النشاطات الرئيسية فيها . وأوجه النشاط في الجهاز هي المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها الوصول إلى الأهداف العامة للجهاز والأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها ، فالشرطة هدفها الرئيسي الحفاظ على الاستقرار والأمن العام والنظام داخل أراضي الدولة .

وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يسعى القادة والرؤساء إلى ترجمة هذا الهدف إلى واقع عملي ملموس ومحسوس ، وتسهم إدارات وأقسام الجهاز في السعي للوصول إلى تلك الأهداف ، ويعتبر التنظيم ذكفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف ، وعندما يفي بحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيه ، فيجب أن يوفق التنظيم بين أهداف الجهاز من جهة وأهداف الأفراد العاملين فيه من جهة أخرى ، بحيث يوفر للأفراد فرص التقدم الشخصي والشعور بالطمأنينة والقناعة والرضا عن العمل .

فتجد أن الهدف الرئيسي لوزارة الداخلية هو توفير الأمن والاستقرار والطمأنينة داخل جميع أراضي الدولة ، وهذا الهدف العام يمكن تقسيمه إلى أهداف ثانوية (فرعية) أو إلى نشاطات كان تقوم تلك الأجهزة التابعة للوزارة بتقسيم نشاطاتها إلى المرور ، والمباحث والتحريرات ، وأمن الدولة ، والدفاع المدني والتدريب ، والعمليات والجوازات والجنسية والهجرة ... الخ ، وللقيام بتلك النشاطات فإنه تنشأ إدارات والأقسام تقسم إلى أقسام والأقسام تقسم إلى وحدات ... الخ في تلك الأجهزة ، وتتعاون الإدارات والأقسام والوحدات جميعها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للجهاز وبالتالي للوزارة .

الفصل الثاني

تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في الجهاز

إن من الأغراض الرئيسية للتنظيم ، تكوين ادارات من أوجه النشاط ، لكي تتمكن هذه الادارات من القيام بالمهام الموكلة اليها . ومن المشاكل التي تواجه بعض القادة والمسؤولين عن عملية التنظيم ، هي تحديد الاساس الذي ستقسم أو تجمع بموجبه أوجه النشاط في الادارات .

إن لا بد من وجود أساس معين يتركز عليه واضع التنظيم (قادة أو رؤساء) عند إقراره تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في أجهزة جهازه (كالادارات والأقسام) ، فهناك اعتبارات أساسية تسهل عمله عند قيامه بهذه المهمة ، وتختلف أهمية كل اعتبار باختلاف الظروف ، ومن هذه الاعتبارات ما يأتي :-

- ١ - الاستفادة من التخصص .
- ٢ - الحصول على التنسيق .
- ٣ - ضمان اعطاء الاهتمام اللازم للعمل الهام أو الأهم .
- ٤ - تسهيل عملية الرقابة والسيطرة .
- ٥ - تخفيض النفقات والتكاليف .

١ - الاستفادة من التخصص :-

يحقق التخصص فوائد متعددة للجهاز الشرطي فالتخصص يزيد من المهارة والكفاءة وفعالية النتائج خاصة في العمل الشرطي المرتبط بالجانب القضائي ، وعند تقسيم الأعمال فإن القادة والمسؤولين يجب أن يراعوا هذا الجانب الحيوي الهام .

فالمسؤول عن هذا الجانب يقوم بتجميع أوجه النشاط التي تحتاج الى تخصص معين مع بعضها البعض ، فالمحققون ورجال البحث الجنائي والتحريرات يجب وضعهم في جانب والمهندسون وخبراء التحاليل والبصمات

والمصورين ... الخ وضعهم في جانب آخر ، أما الأساتذة والمحاضرين والمدرّبين يجب وضعهم في جانب ثالث ... الخ ، وعليه يجب تجميع كل فئة من الفئات المتخصصة ووضعها في موضعها السليم .

٢ - الحصول على التنسيق :-

ان الغرض الاساسي من التنظيم هو توحيد وربط جهود الافراد وتيسير تحقيق الاهداف ، ولكي يتم ذلك يجب أن لا يكون هناك تعارض أو احتكاك بين الجهود ، وعدم وجود تعارض بين مجهودات الافراد وانسياب العمل بسهولة ويسر فان دل ذلك على شيء فانما يدل على التنسيق الجيد بين كافة ادارات وأقسام الجهاز ومراكزه .

فهذا هو الهدف الذي يسعى القادة والمسؤولين لتحقيقه عند تجميع أو تقسيم الاعمال بأجهزتهم .

٣ - ضمان اعطاء الاهتمام اللائق للنشاط الهام :-

عندما يكون النشاط هاماً في الجهاز ، فان ذلك يدعو لفصله عن النشاطات الأخرى ووضعه في ادارة أو وحدة ادارية منفصلة (كـ مركز البحوث والدراسات والطب الشرعي أو المختبر الجنائي على سبيل المثال) وإذا كان النشاط هاماً للغاية لنجاح الجهاز في أعماله ، فان ذلك ما يبرر وضعه في مستوى اداري أعلى في البناء التنظيمي كأن نربطه بقائد عام الجهاز مباشرة (كإدارة أمن الهيئات والمنشآت) والهدف من ذلك هو إعطاء كل نشاط ما يستحقه من الاهتمام .

٤ - تسهيل الرقابة والسيطرة :-

يفضل في العادة عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان عنصر تسهيل الرقابة ، والرقابة تعني التأكد ان ما تم أو يتم تنفيذه مطابق للخطة المقررة وللأهداف المرسومة ، ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة ، تجميع العمليات المتشابهة في هدفها تحت مسؤولية رئيس واحد ، كأن تجمع عمليات النقل والانقاذ تحت ادارة واحدة ، فهذان النشاطان يهدفان في الأعمال الشرطية الى تقديم النجدة والعون لطلابها بأسرع فرصة ممكنة فلترك النقل في جهة والانقاذ في جهة أخرى أي تحت سيطرة مسؤولين مختلفين فان هذه

العملية الانسانية قد تتأثر نتيجة لتضارب مبدأ وحدة الرئاسة والامر ، ومنها كذلك أن تضع جميع الافراد القائمين بهذه العملية بمعداتهم واجهزتهم في مكان واحد يسهل التحرك منه وتحقيق الهدف وتحديد المسؤولية في حالات الاخفاق .

٥ تخفيض النفقات والتكاليف :-

ان انشاء ادارة أو قسم لكل نشاط من أنشطة الجهاز يزيد من النفقات والتكاليف فيها ، ولذلك فان تجميع أوجه النشاطات المتشابهة يؤدي الى تخفيض التكاليف .

ومثال ذلك تجميع المصادر والوارد والمحفوظات في قسم واحد ونطلق عليه السجلات (أو المكتب العام) بدلاً من تقسيم هذا النشاط الى ثلاثة أقسام وكل قسم نعين له رئيس وكل رئيس يعين له مساعدين ... الخ من التكلفة والنفقات .

١ - أساليب تجميع أوجه النشاط في الأجهزة الشرطية :-

وكما ذكرنا سابقاً أن عملية التنظيم ليست الا عملية تقسيم لأوجه النشاط الموجود في الجهاز الى ادارات وأقسام ومراكز ومخافر ، ثم تجميع وربط هذه الوحدات بعضها البعض لتحقيق أهداف الجهاز .

ويلاحظ أن عملية تجميع النشاط للأغراض الادارية قد أصبحت عملية معقدة الى درجة كبيرة في وقتنا الحاضر ولا سيما في الأجهزة الكبرى ، ففي الأجهزة الكبرى نجد أن أوجه النشاط فيها كثيرة وأعمالها موزعة أحياناً على مناطق جغرافية واسعة ، وتتعامل مع أنواع متعددة من جمهور المنفعين ، ولذا فان عملية تقسيم وتجميع أوجه النشاط فيها ، في وحدات ادارية (ادارات وأقسام ومراكز ومخافر) قد تعتبر عملية معقدة بعض الشيء والمعضلة أو المشكلة التي تواجه القادة أو واضعي التنظيم هي تحديد أنسب وأفضل الأساليب والطرق لتقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات ادارية في الجهاز فهناك أساليب عديدة لتجميع أوجه النشاط في الجهاز الا ان أكثر الأساليب انتشاراً ما يلي :-

١ - التنظيم على أساس الوظيفة :-

ووفقاً لهذا النوع من التنظيم فإنه يجمع في جهاز واحد كل الأفراد العاملين في تقديم تلك الخدمة (وبالنسبة للوزارات والدوائر الحكومية فإننا نرى أنها منظمة حسب الوظائف التي تقوم بها أو الخدمات التي تؤديها ، فكل وظيفة من وظائف الدولة ينشأ جهاز للقيام بها ، أو لتأدية الخدمة المطلوبة ، لذا فإننا نجد أن هناك وزارة للتربية والتعليم والدفاع وللدخالية وللصحة والمالية ، وللإعلام ... الخ .

ويقصد بالوظيفة الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه أو الخدمات الواجب تأديتها ، وتنقسم الوظيفة أو الغرض الرئيسي ، الى وظائف وأغراض فرعية أخرى .

فوظيفة المحافظة على الاستقرار والأمن العام والنظام ، تعتبر غرض رئيسي يمكن تقسيمه الى عدة وظائف فرعية فالمرور ، وحفظ السكون والطمأنينة ، والحفاظ على أرواح الناس وممتلكاتهم وأعراضهم وسمعتهم ، وحفظ المساجين بصورة آمنة ، والقبض على المجرمين وتقديمهم الى المحاكمة ، كلها وظائف تنفرع من الغرض الرئيسي ، وعند انشاء وزارة الداخلية ، فإنه يجري تقسيمها الى ادارات وأقسام ومراكز ومخافز وفروع ... الخ ، وذلك حسب الوظائف والتشاطات التي يقوم بها .

ومن مزايا هذا التنظيم قيامه بالآتي :-

- يساعد على التأكد من الوصول الى الاهداف المرسومة للجهاز ، وذلك بحصر كل ما يتعلق بالوظيفة تحت قيادة وإمرة قائد واحد أو رئيس واحد ، ويشرف بدوره على كل ما يدور أو يتعلق بها ، ويساعد على انجاز العمل بفعالية .
- تعطي معنى واضحاً للجمهور يمكن فهمه بسهولة وبسر ، إذ يستطيع أفراد الجمهور أن يلمسوا ويشاهدوا بأنفسهم الخدمات التي يقدمها الجهاز في مختلف مجالات الخدمة العامة التي يقدمها لهم ، كالمرور ، والمباحث ، والنجدة والانتقاذ ، وغير ذلك .
- يساعد على زيادة انتاج الأفراد ، ورفع معنوياتهم وذلك لكون الغاية أو الهدف واضحاً بالنسبة لهم .

أما عيوب هذا التنظيم فتتجلى في الآتي :-

- يهمل امكانية الاستفادة مما قد يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص الأخرى وذلك بسبب التركيز على الهدف الرئيسي .
- يؤدي الى احتمال اهمال الأعمال الثانوية الأخرى التي لا تدخل في صميم الهدف الأساسي الذي انشأ الجهاز من أجله ، ومثال ذلك التركيز على القبض على المجرمين أو الخارجين على القانون دون التركيز على أسباب ارتكابهم لهذه الجرائم (وخاصة الأحداث) .

ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة من أكثر أنواع التنظيم قبولاً واستخدماً وشيوعاً في الحياة العملية ويحبذه القادة والرؤساء وخبراء التنظيم .

ب - التنظيم على أساس المهنة :-

ويتبع هذا النوع من التنظيم أسلوب تجميع ذوي الاختصاص ، أو المهنة الواحدة ، وفي وحدة إدارية واحدة (إدارة أو قسم) كأن نقوم بتجميع جميع الطباعين في الجهاز الشرطي في مكان واحد ونطلق عليها على سبيل المثال إدارة المطبوعات (قسم الطباعين) بحيث يقدموا خدماتهم الى الإدارات الأخرى ، وما ينطبق على الطباعين ينطبق على الأطباء ، والمهندسين ، والمحاسبين ، والمحققين ورجال التحري ، والاسعاف والنجدة ، وغيرهم ويلاحظ أن المهن الرئيسية التخصصية الهامة هي التي تنشأ لها وحدات إدارية (إدارات) ولا نجد إدارات للمهن الحرفية كالنجارة ، والسبكة ، والحدادة ، وغيرها .

ويلمس مما ذكر أعلاه أن التنظيم على أساس المهنة لا يستخدم على نطاق واسع ، فلا تنشأ إدارات كثيرة على هذا الأساس ، وتعود أسباب ذلك الى أن هذا النوع من التنظيم غير مريح للإدارات ولا يؤدي الى السرعة في إنجاز الأعمال ، فإذا كانت هناك إدارة مركزية مسؤولة عن خدمات الصيانة بالجهاز فإن تباعد المسافات والاجراءات الروتينية في طلب مثل هذه الصيانة قد تحول دون أداء أو إنجاز العمل في الوقت المناسب وقد تطول صيانة المياه المتدفقة من الحمامات على سبيل المثال فتؤدي الى تصدع الجدران قبل وصول المسؤولين عن الصيانة .

ولذا فإنتا نجد في بعض الأجهزة أنه بالإضافة الى وجود المركزية المختصة بالصيانة والخدمات فإن هناك أقساماً فرعية للصيانة تابعة لكل ادارة أو مركز تقوم بأعمال الصيانة العاجلة ويترك أمر الأشياء الكبرى للجهة المركزية المختصة .

فمن مميزات هذا التنظيم ضمانة الاستفادة القصوى مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص ويساعد على زيادة التخصص وتوزيع الأعمال .

أما العيوب الجوهرية لهذا التنظيم فهي أنه تنظيم غير مريح ولا يؤدي الى السرعة في انجاز الأعمال خاصة في عمل الشرطة الحافل بالمفاجآت والمخاطر ، فلو انتظرنا على سبيل المثال أن تبعث لنا ادارة التحريات والمباحث المركزية رجلاً للتحري والتحقيق في قضية ما عن طريق القنوات الرسمية فإن معالم القضية قد تنتهي قبل أن يبدأ رجال التحقيق في الوصول فلذلك نجد أن التقسيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي) هام جداً وفعلال في هذا الجانب بحيث تتحرك أقرب الوحدات لمكان وقوع الجريمة .

وتجري اللازم حول مسرح الجريمة لصين وصول الخبراء والمختصين وكبار المسؤولين ، فالهدف هو القضاء على الجريمة في مهدها وأينما كانت .

كما يؤدي هذا النوع من التنظيم الى تضيق مجال اختصاص الفرد بحيث يصبح كل فرد مختص في ناحية واحدة ومن سلبيات هذا التنظيم أيضاً أنه يؤدي الى زيادة الشعور بالتكبر والعجرفة في نفوس الافراد المتخصصين ، وبهذا يصبح من الصعب ادارة شؤونهم وقيادتهم عن طريق أي فرد آخر لا يحمل درجات تخصصهم أو يلم بظروف عملهم .

ج . التنظيم على أساس جمهور المتفاعلين :-

وبموجب هذا التنظيم فإنه تنشأ ادارات أو أقسام لخدمة فئة أو جماعة معينة من المواطنين كإنشاء أقسام فرعية لإدارة المرور أو كشلاء أقسام لاستخراج شهادات حسن السيرة والسلوك لخدمة المواطنين في أماكن تجمعاتهم بالأحياء السكنية والمناطق ... الخ .

فمن مزايا هذا التنظيم تسهيل وتنسيق عملية تقديم خدمات الشرطة للمتفاعلين وذلك بمعرفتها وتحديد المستفيدين من تلك الخدمات .

كما يؤدي هذا التنظيم الى إختصار عملية التنقل بين الأجهزة المختلفة في الشرطة إذ يعرف المستفيد أن الجهة المعنية تقوم بتقديم كافة الخدمات له ، وإن كل الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمة له محصورة في مكان واحد .

أما عيوب هذا التنظيم فانها تنحصر في عدم التركيز على الاختصاص (أي صعوبة توفير الكفاءات الادارية التي تشرف على الأقسام التي تلم بكافة الأنشطة اللازمة لسير العمل) وكذلك صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة .

د . التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :-

ويستخدم هذا النوع من التنظيم عندما يزاوِل الجهاز الشرطي نشاطه وتقديم خدماته في عدة مناطق جغرافية .

وبموجب هذا التنظيم فإن جميع أوجه نشاط الجهاز التي تزاوِل في منطقة جغرافية معينة تجمع مع بعضها البعض وتُسند قيادتها الى شخص ومن أمثلة ذلك انشاء إدارات وقيادات للشرطة في إمارات الدولة السبع ، والغرض من ذلك هو الإشراف على الخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة الفروع والأقسام الصغيرة من تلك الأجهزة ، وسرعة البت في الأمور والمشاكل التي تواجهها .

ومن مزايا هذا التنظيم أنه يخفف عبء العمل عن القيادة المركزية (وزارة الداخلية) التي يتبعها الجهاز ، وذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة للمديرين ، والمراكز الموجودة في المناطق للقيام ببعض الأعمال ، وحل المشكلات ولا سيما المستعجلة منها دون اللجوء الى القيادة المركزية ، ولكن يجب عليه إخطار قيادته فيما بعد بما اتخذ من قرارات أو تصرفات ، ومن شأن هذا التنظيم أن يؤدي الى تفهم أعمق لحاجات المناطق وإلى تحسين الخدمات المقدمة اليها ، وذلك لأنه الأفراد الموجودين هناك يكونون أقدر على تفهم مشاكل المناطق الموجودين فيها .

كما أنه يوفر فرصاً جيدة لتدريب المديرين والمستويات الوسطى من القادة واكتسابهم للخبرات الادارية والفنية والعملية عن طريق وجودهم في المناطق وإداراتهم للإدارات أو الأقسام أو المراكز التابعة للجهاز .

أما عيوب هذا التنظيم فتتجلى في صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية وتوحيد سياسات العمل ، كما أنه لا يصلح كأساس وحيد للتنظيم للجهاز الشرطي .

الخلاصة :-

وبخلاصة الأمر قد اتضح لنا أن هناك أربعة أساليب للتنظيم ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب ، وعلى القادة والمسؤولين أن يختاروا من بينها أفضل الأساليب والطرق التي تتلائم مع ظروف أجهزتهم وأوضاعها .

ألا أن التنظيم على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي يعتبر أكثر الأنواع شيوعاً واستخداماً في الحياة العملية ويحدث أحياناً أن نجد هذه الأساليب من التنظيم مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض في جهاز واحد ، كجهاز الشرطة فنلاحظ أن هناك تنظيماً على أساس الوظيفة تتداخل معه أساليب التنظيم على أساس المهنة كما نجد أن هناك تنظيماً على أساس جمهور المنتفعين ورابعاً على أساس الموقع الجغرافي ، أي باختصار إن أجهزة الشرطة تطبق جميع مزايا هذه الأساليب في إداراتها المختلفة .

٢ - تكوين الوحدات الإدارية بالجهاز :-

إذا أخذنا على سبيل المثال عدداً من الدوائر الحكومية والمصالح ، الوزارات وبدأنا بدراسة تحليلية ، فلنجد أنها تتكون من وحدات صغيرة ، وأن من مجموع تلك الوحدات تتشكل الدوائر والأجهزة والوزارات ، ويطلق على أصغر وحدة في الجهاز اسم الوظيفة ، والوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم ، وتشمل واجبات ومسؤوليات معينة ، وهي أشبه بالخلية في جسم الإنسان فإذا كان مجموع الخلايا يشكل جسم الإنسان ، فإن مجموع الوظائف يكون البناء التنظيمي للجهاز (الأقسام والإدارات) .

فإذا أراد القادة بناء أو تكوين جهاز للشرطة في جهة ما ، من أسفل إلى أعلى ، فإنا نجدهم يبدأون بالوظيفة التي هي أصغر وحدة في الجهاز ، ومن مجموع الوظائف تشكل الوحدات بالجهاز ، فعدد من الوظائف يكون الشعب وعدد الشعب من الشعب يكون الأقسام وعدد الأقسام يكون إدارة وعدد الإدارات يشكل الجهاز بأكمله أو الوزارة .

أما إذا حدث العكس ويدأنا تكوين أو بناء جهاز ما من أعلى الى أسفل ، فإن القيادة العليا تقرر انشاء الجهاز ، ثم يعين له رئيساً أو قائد ، ويقوم الرئيس أو القائد بتحديد أوجه النشاط الرئيسية ويحدد الإدارات اللازمة للقيام بمهام الجهاز ، ثم تقسم الإدارات الى أقسام ، والأقسام الى وظائف ليعين فيها الأفراد التنفيذيون .

والوحدة الادارية يشار بها الى جزء من الجهاز وأحياناً تطلق على الجهاز بأكمله ، والوحدة الادارية قد تكون كبيرة صغيرة أو كبيرة الحجم ، فقد تكون قسماً صغيراً في جهاز ما أو قد تكون دائرة أو هيئة كبرى .

والجدير بالذكر أنه لا توجد تسمية موحدة للوحدات الادارية في جميع بلدان العالم تبين مفهوم كل وحدة ، ومستواها في الجهاز الاداري للدولة ، فهناك اختلاف في المسميات وفي المستويات من بلد الى آخر .

فاذا أخذنا مسميات الوحدات الادارية في الولايات المتحدة على سبيل المثال ، نلاحظ أنها تبدأ بالادارة وتعتبر الادارة أعلى وحدة ادارية وتعادل الوزارة في البلاد الأخرى ، والادارة تقسم الى مكاتب والمكاتب تقسم الى شعب ، والشعب تقسم الى أقسام والأقسام تقسم الى وظائف .

(Department - Divisions - Branch - Section - Positions)

أما في بريطانيا فإن التقسيم الإداري كما يلي :-

الادارة - الجناح - فالشعبة - فالفرع - فالقسم - فالوظيفة .

(Department - Wing - Division - Branch - Section - Position)

وفي دولة الامارات لا يوجد توحيد في مسميات الوحدات الادارية في الأجهزة الحكومية ، والمسميات والتقسيمات الادارية تختلف من وزارة الى أخرى ، الا انه يمكن القول بأن التقسيمات الادارية لوزارة الداخلية هي :-

الادارات العامة وتعتبر أعلى وحدة ادارية بالوزارة وتقسم الادارات العامة الى ادارات وتقسم الادارات الى أقسام والأقسام الى فروع ، والفروع الى وظائف (Headdepartment - Department - Section - Branch - Positions)

وتقسم الوحدات ، أو الأجهزة الادارية في الشرطة من حيث مكان وطبيعة العمل (الغرض الرئيسي) الذي تقوم به ومن حيث السلطة التي تتمتع بها الى ثلاثة أنواع رئيسية ، وسنتحدث عنها بالتفصيل فيما بعد .

الفصل الثالث

السلم القيادي

يطلق على السلم القيادي اسم التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي ، أو السلم الهرمي أو التدرج الوظيفي أو الاداري .

واصطلاح السلم القيادي أو الاداري ، أو النظام التدرجي ... الخ مشتق أساساً من السلم العادي المعروف الذي يتكون من عدة درجات ، والذي توجد فيه درجات أسفل السلم وفي وسطه وفي أعلاه وفي قمته ، وإذا أردنا الصعود الى أعلى فإننا نبدأ بالدرجة الدنيا من السلم ، ثم نصعد الى الدرجة التي تليها وهكذا الى أن نصل الى أعلى درجة في السلم ، وكذلك العكس تماماً إذا أردنا الهبوط أو النزول من السلم .

أما السلم الاداري فإنه يوضح لنا المستويات الادارية الموجودة في الجهاز ، فنجد على قمة الهرم (أو البناء التنظيمي) أو السلم قائد الجهاز أو رئيسه ، وعند قاعدته نجد الأفراد الذين يشغلون الوظائف التنفيذية (الدنيا) وما بين القمة والقاعدة نلاحظ عدة مستويات من الوظائف المشغولة بالأفراد .

وكما نزلنا من القمة الى القاعدة فإن عدد الوظائف والأفراد يزداد ويقل السلطات والمسؤوليات والعكس تماماً إذا صعدنا من أسفل الى أعلى فإن عدد الوظائف (والأفراد) يقل وتزداد السلطات والمسؤوليات الى أن نصل الى قمة البناء التنظيمي .

وبموجب هذا السلم فإنه يتم ترتيب الوظائف والاختصاصات (المحددة وواجباتها ومسؤولياتها والتي تتكون من الوحدات الادارية المختلفة في الجهاز) وتوضع على درجات في مكانها المناسب في السلم القيادي .

ويكون على شاغل الوظيفة أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر الذي هو أعلى منه في نطاق السلم القيادي (الاداري) وأن يصدر الأوامر

والتعليمات الى من يرأسهم من الأفراد (المرؤوسين) وعند اجراء الاتصالات الادارية سواء من أعلى الى أسفل أو العكس ، فإن الاتصالات يجب أن تمر في جميع المستويات الادارية بدون تجاوز أو تخط أي مستوى منها .

وخطوط السلطة هذه تربط أجزاء الجهاز بعضها ببعض ، وتسهل عملية اتصال القائد العام أو رئيس الجهاز بأصغر فرد من أفرادها (الاتصال من أعلى الى أسفل) وكذلك عند اتصال أصغر فرد بالجهاز برئيسه الأعلى أو قائده (الاتصال من أسفل الى أعلى) وتتنحصر مميزات السلم القيادي أو الاداري في الجهاز بالآتي :-

- ٠١ ربط ووصل أجزاء الجهاز بعضها ببعض ، ففي أثناء عملية التنظيم فإننا نقوم بتقسيم أوجه النشاط على الوحدات الادارية ، فنحصل على وحدات ادارية منفصلة ، ثم يأتي دور السلم الاداري أو القيادي في الربط بين هذه الوحدات الادارية بحيث يبدو الجهاز كجسم متماسك ، ويوصف السلم الاداري أو القيادي بأنه الخيط الذي يربط الأجزاء المنفصلة من الجهاز بعضها ببعض ، ويعتبر كوسيلة ربط وتوحيد للجهاز الشرطي بحيث يعمل على تحقيق أهدافه وأغراضه كجسم واحد ويشكل جماعي .
- ٠٢ يسهل عملية الاتصالات في الجهاز .
- ٠٣ يخفف عن القادة وكبار المسؤولين مهمة بحث واتخاذ القرارات بخصوص الأمور الروتينية البسيطة التي تواجه الجهاز ، فوجود مستويات من الرؤساء ، وتفويض السلطات المناسبة لهؤلاء الرؤساء تمكنهم من البت في تلك الأمور ، بحيث لا تعرض على القائد العام أو الرئيس الأعلى الا الأمور الهامة جداً أو السرية للغاية .
- ٠٤ يقوم بتوضيح كل وظيفة في الجهاز والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لها .

اما عيوبه فانه يؤدي الى التأخير في انجاز المعاملات والبت في الأمور ، ولا سيما اذا تقيد الأفراد تقيداً حرفياً بما يعطيه عليهم السلم القيادي أو الاداري عند اجراء الاتصالات .

الفصل الرابع

تركيز السلطة وتفويضها

يرى الاستاذ هنري فايول « أن السلطة هي حق اعطاء الأوامر ، وقوة المطالبة بالطاعة والإمتثال » وأما الأستاذ جون فينر فيرى (أن السلطة هي النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة ، بغض النظر عن صفاته الشخصية » . أما الأستاذ ليندال أيرويك فيرى « أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطلب الآخرون بالقيام بالعمل » .

وعليه يعتبر هذا الموضوع من أهم الموضوعات في عملية التنظيم الإداري وأن نجاح الجهاز أو فشله يتوقف على كيفية معالجة هذا الموضوع ، فالسلطة القيادية أو الإدارية في أي جهاز إنما تتركز قانوناً في يد قائد الجهاز أو رئيسه الأعلى ، وأن المرؤوسين (نواب القائد ومساعديه) لا يستمدون أية سلطة من القانون ، وحتى يتمكن المرؤوسين من القيام بالأعمال وإنجاز المهمات فإنه يتوجب اعطاء كل فرد منهم السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بعمله ، ولذا فإن المشكلة التي قد تواجه القادة الرؤساء هي مشكلة تفويض السلطة للمرؤوسين ، وعدم استئثار القادة والرؤساء بها .

والتفويض هو عبارة عن تخويل أو تسليم سلطات معينة من المستويات القيادية العليا إلى المستويات التي تتلوها .

فالتفويض عملية مزدوجة ، فالفرد الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن القيام بالعمل الذي فوض إليه ، أما الرؤساء والمسؤولين فتبقى مسؤوليتهم في الإشراف على عملية إنجاز العمل وانسيابه .

والتفويض له علاقة وثيقة بموضوع المركزية واللامركزية بالنسبة للسلطة الإدارية في الدولة ، فإذا كانت الإدارة مركزية فإن وزارة الداخلية المركزية في العاصمة تقوم بكافة الوظائف والمهام الإدارية بحيث لا يشاركها في القيام بهذا العمل سلطات المناطق والأقاليم (كإدارات الشرطة في الإمارات

الأخرى) إما اذا كانت الادارة لامركزية فانها تقوم بتوزيع الوظائف والأعمال الادارية بين الأفراد في وزارة الداخلية المركزية وبين سلطات المناطق والأقاليم (بقية الامارات الأخرى) .

فالقوانين والأنظمة تركز عادة السلطات الادارية في أيدي القادة والرؤساء ويقوم القادة بدورهم بتفويض بعض هذه السلطات الى مساعديهم المباشرين ، ويتم التفويض على نطاق أضيق بالنسبة الى غيرهم من الأفراد في المستويات الدنيا ، ويتم التفويض عادة بطريقة رسمية ويعطي الفرد إشعاراً كتابياً بذلك توضح له الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة اليه .

والجددير بالذكر أن التفويض لا يعني تخلي القادة والرؤساء عن سلطاتهم أو مسؤولياتهم كلياً ، ولهذا فإن من ضمن صلاحيات القائد أو الرئيس بسحب والغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولن فوضهم القيام ببعض أعماله ، كما أن من حقه أن يزيد أو ينقص من الصلاحيات المخولة لرؤوسيه حسبما يراه مناسباً ولا يفوض القائد أو الرئيس عادة جميع سلطاته ومسؤولياته ، ولكن التفويض يقتصر على بعض السلطات المعنية ، ويستثنى من ذلك بعض المسائل والأمور الهامة التي يجب على القادة والرؤساء الاحتفاظ بها ولا يتم تفويضها وهي :-

- ١- المسائل المالية المتعلقة بالمشروعات والتصرف في الميزانية .
- ٢- القرارات الكبرى المتعلقة بسير العمل في الجهاز .
- ٣- اقتراح التغيير في السياسة العامة التي يسير عليها الجهاز .
- ٤- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى بالجهاز .
- ٥- الفصل من الخدمة في أفراد الجهاز .
- ٦- الاستماع الى شكاوي وتظلمات الأفراد من رؤسائهم ولا سيما الرؤساء الذين يرأسهم الرئيس بشكل مباشر .
- ٧- الاشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين فاحتفاظ القادة بهذ المسائل والأمور ، وبتلك السلطات في أيديهم يعتبر أمراً هاماً لممارسة الرقابة والسيطرة على أعمال الجهاز .

فالتفويض يساعد القادة والرؤساء ويزيل عن كاهلهم الكثير من الأعمال التي تتخذ طابعاً روتينياً ، وتمكنهم من تخصيص وقتهم الثمين للمسائل الهامة والقرارات الكبرى المتعلقة بأهداف الجهاز ، ومن النواحي الايجابية

في عملية التفويض ، افساح المجال أمام المرؤوسين للتدريب على القيام بأعمال ذات صبغة قيادية وهذا من شأنه أن يرغبهم في العمل وتقانيهم فيه ، ويرفع من معنوياتهم ، ويعددهم لكي يصبحوا رؤساء وقادة في المستقبل ، ويجب على القادة والرؤساء في هذه الحالة تحديد خطوط السلطة والخطط والسياسات بوضوح للمرؤوسين ، واختيار الأفراد الأكفاء القادرين على القيام بالعمل المرتقب والسيطرة عليهم ، وبالرغم من أهمية عملية التفويض في العملية الادارية والقيادية بالنسبة لأجهز الشرطة الا اننا نجد أن بعض القادة والرؤساء يجمعون عن تفويض سلطاتهم الى مساعديهم وذلك للأسباب الآتية :-

- ١- ضعف ثقتهم في قدرة مرؤوسيهم على أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة .
- ٢- الرغبة في الهيمنة والاحتواء والظهور بمظهر القوة وينتج عن عدم النضج الذهني .
- ٣- الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم ومناقشتهم لهم .
- ٤- الجهل بكيفية تفويض السلطة للغير .

الفصل الخامس

التنسيق بين مختلف وحدات الجهاز

التنسيق هو الربط بين مختلف الوحدات الادارية (الادارات والاقسام والمراكز) بالجهاز وتحريك هذه الوحدات في الوقت المناسب ، بحيث يبذل كل جزء منها قصارى جهده في سبيل الوصول الى الغاية أو الهدف المقصود دون ازدواج أو تكرار للعمل . والتنسيق ضروري لتوحيد الجهود ، ومنع التعارض والاحتكاك بين الافراد ، وبين الوحدات الادارية ، وإن عدم وجود التنسيق يؤدي في كثير من الاحيان الى عدم وصول الجهاز الشرطي الى اهدافه .

ويعتبر التنسيق من اهم واجبات القادة والرؤساء إذ تقع على عاتقهم مهمة ربط اجزاء الجهاز ببعضها البعض كي يضمن تعاون جميع الافراد وتوجيه جهودهم في اتجاه واحد وهو تحقيق الهدف .

ومن هنا يتضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التنظيم والتنسيق ، فالتنظيم السليم يسهل عملية التنسيق ، وذلك بتحصيده للواجبات والمسؤوليات وبتحديده للامطار العام للعلاقات في الجهاز ، والتنسيق يتطلب توفير بناء تنظيمياً سليماً ، وقيادة ماهرة وحكيمة ، وتعاوناً بين القائمين بالعمل في جميع مستوياته المختلفة .

وتظهر أهمية التنسيق كعنصر من عناصر التنظيم في مجال الشرطة اذا استعرضنا الاعمال التي تقوم بها أجهزتها المختلفة ، فهذه الاعمال على (تشعبها وتباينها) غير قابلة لأنه يفصل بعضها عن البعض بخطوط واضحة ، كما أنها متداخلة في اجراءاتها ومتفقة في اهدافها ، ولما نجد وحدة من وحدات الشرطة تستقل استقلالاً ذاتياً عن باقي الاجهزة ، والتنسيق في مجال الشرطة كما يرى المختصين ينقسم الى قسمين :-

القسم الاول : يشمل وحدات الشرطة بأكملها :-

ويكفل التنظيم السليم والمحكم للبناء التنظيمي تسهيل هذه العملية التي تؤدي عن طريق وسيلتين الاولى الاجتماعات الدورية التي يعقدها القادة

ومدراء الادارات ورؤساء الأقسام التي تضم وحدات مختلفة ، ليلتقوا فيها بمعاونيهم ومساعدتهم لتبادل النظر وتقرير أفضل السبل لزيادة التعاون في العمل بين هذه الوحدات ، أما الثانية فهي ما يصدره الرؤساء من أوامر أو تعليمات أو قرارات لتنظيم عملية التنسيق بين الوحدات .

القسم الثاني : يختص بأفراد الوحدة الواحدة :-

وتعتبر عملية التنسيق بين أفراد الوحدة الواحدة من أخص واجبات القادة ، ومن صميم اختصاصاتهم فعليهم تنسيق جهود أفراد القوة الخاضعين لأشرافهم لضمان تنفيذ العمليات والإجراءات طبقاً للخطط المرسومة لها والتعليمات الصادرة إليهم .

كما يوجد نوع آخر من أنواع التنسيق ويشمل ذلك جهاز الشرطة وبعض الأجهزة التي تتبع وزارات أخرى وتقوم بأعمال تشبه أعمال الشرطة أو تتصل بها أو تتفق معها في الهدف .

ويتم تنسيق أعمال هذه الأجهزة عن طريق تشكيل اللجان المشتركة التي تتولى دراسة المشكلات والظواهر المشتركة تمهيداً لوضع حلول منسقة بينها ، ومن أمثلة ذلك لجنة مكافحة المخدرات بالدولة ، أو لجنة البحث والانقاذ عند وقوع كوارث ، أو لجنة انحراف الأحداث ... الخ .

الفصل السادس

تنفيذ البناء التنظيمي

بعد اكتمال جميع الاجراءات الخاصة بالبناء التنظيمي يصدر في العادة قرارا من القيادة العليا للجهاز بتنفيذه سواء كان ذلك وفقاً للخطة أو كان نتيجة لظهور أوجه النقص في البناء التنظيمي القائم أو كان لمعالجة مشاكل تنظيمية بعينها ومثال ذلك :-

- ١- البطء في اتخاذ القرارات وفي تنفيذها نتيجة لتعدد أو لطول قنوات الاتصال .
- ٢- كثرة الأخطاء المخلّة في عملية اتخاذ القرارات .
- ٣- تفويض بعض المسؤولين الذين تنقصهم المعرفة والخبرة الكاملة بالعمل واتخاذ القرارات .
- ٤- ضعف نظم الاتصال ، أو تراكم الأعمال وتعطيلها عند مستوى معين (عند رئيس القسم أو نائب المدير على سبيل المثال) الى جانب عدم تجهيز وانجاز الأعمال في الموعد المحدد لها .
- ٥- كثرة الغياب والمرض وازدياد ضغط العمل والملل النفسي أو الاستخدام غير الكاف للطاقات والامكانيات المتاحة ، أو الشعور بعدم الرضى عن العمل الامر الذي يؤدي الى خلل في التنظيم وبالتالي يؤثر على خط سير الاداء وفعاليتة .
- ٦- اخفاق بعض الخطط طويلة المدى ، أو عدم كفاية التخطيط وضعف البحوث اللازمة ، أو عدم توافر الافكار الجديدة والبحوث العلمية الحديثة التي تزيد من كفاءة البناء التنظيمي .
- ٧- التنافر بين ادارات الجهاز والتنازع على السلطات فيما بينها .
- ٨- عدم التوازن أو التكافؤ في توزيع المسؤوليات بين التقسيمات التنظيمية .
- ٩- الصراع بين المستويات الاشرافية والمستويات التنفيذية أو بين المستويات الاشرافية وبعضها .

١٠- ازدياد نطاق الرقابة عن الحد اللازم أو ضعف الرقابة وعدم معرفتها للنتائج في الوقت المناسب .

وهكذا نجد أن قرار تنفيذ البناء التنظيمي أو إعادة تنظيمه قد يصدر بسبب أو لآخر من الأسباب المذكورة أعلاه وغيرها مما يقتضي النظر في البناء التنظيمي القائم ، غير أنه من الجدير بالملاحظة أن نستعري الانتباه الى أنه قد تبدو الحاجة الى إعادة التنظيم واضحة ولكنه يرى من الأفضل للظروف التي يمر بها الجهاز أو الظروف المحيطة به ، ابقاء البناء التنظيمي على ما هو عليه ، وذلك لأنه التغيير قد يؤدي الى الاضطرابات أو المشاكل التي ترجع دائماً الى تخوف الأفراد من المستجدات التي قد تطرأ على مستقبلهم الوظيفي من استحداث وظائف أو دخول تكنولوجيا حديثة لا يفهمونها على الوجه الاكمل ، أو حدوث التغيير في وقت غير ملائم ... الخ .

ومن هنا يجب دائماً عند إعادة البناء التنظيمي أن ينظر المسؤولين أو الخبراء المختصين بالعملية التنظيمية حولهم ، فغالباً ما يكون الدافع وراء قرار إعادة التنظيم هو مجرد الرغبة في التغيير ووضع إجراءات جديدة وقد يكون الدافع لإعادة التنظيم ملاحظة عابرة للرؤساء أو للقادة يرون رفع كفاءة الأفراد في العمل أو تغيير أسلوب العمل بإحدى الإدارات أو مساهمة التشريعات واللوائح الجديدة بواسطة إعادة التنظيم .

ومن أجل ذلك يجب أولاً الاقتناع بأن الحاجة الى إعادة التنظيم واضحة وظاهرة وأن الفوائد التي سوف تنتج عن التغيير ستكون فعالة ومؤثرة ومن المفضل أن يوضح ذلك في تقرير أو مذكرة تتضمن الأسباب الرئيسية للتغييرات التنظيمية مع إبراز أوجه النقص وبيان الحجج المؤيدة لتلك التغييرات التنظيمية ، مع تجنب أي إشارة الى بعض الشخصيات أو المسؤولين أو أي تهديدات لصالح أي مجموعة من الأفراد ومن المفضل في بعض الأحيان اتباع الطريق غير المباشر في هذا الشأن ، ومثال ذلك أن تعد الخرائط التنظيمية والاحصائيات أو جداول المقارنة كوسيلة من طرق الاقتناع اللازم لكي يأتي اقتراح إعادة وتنفيذ التنظيم من الرؤساء أنفسهم فينال التأييد والرضا الذي يحتاج اليه ، وبعد ذلك يرفع الاقتراح للقيادة العليا للجهاز لينال الموافقة والتصديق .

متابعة التنظيم :-

من أهم الأمور في التنظيم الشرطي أن تتم متابعته ومراقبته باستمرار بحيث تؤكد نتائج المتابعة أن العناصر والمقومات الادارية والفنية والقانونية فيه متفقة تماماً مع المبادئ التنظيمية ومسيرة لأساليب العمل الحديثة وتكون المعلومات والحقائق المتصلة بالبناء التنظيمي معبرة عن آخر وضع باستمرار ، وبحيث تجري عملية اعادة البناء التنظيمي عندما يكبر حجم الجهاز وتتشعب مهامه ومسؤولياته أو يحدث تغيير في أوضاعه أو من أهدافه أو في السياسة العامة التي يسير عليها .

فمتابعة ما يجري بالجهاز عن طريق البناء التنظيمي أمر بالغ الحيوية للقادة للتأكد بأن قراراتهم وأوامرهم وتعليماتهم قد وصلت الى المستوى الأدنى من مستويات التنفيذ ، فإن حدث العكس وجب على القادة الوقوف لاعادة النظر في البناء التنظيمي مرة أخرى ومعالجة أوجه القصور أو الخلل قبل استفحاله ، فقد يكون هناك على سبيل المثال ضعف في قنوات الاتصال أو خلل في مستوى الاشراف الأول ... الخ .

الباب الثالث

أنواع التنظيم

- الفصل الأول : أنواع التنظيم في الشرطة
- الفصل الثاني : الخرائط التنظيمية في الشرطة

الفصل الأول

أنواع التنظيم في الشرطة

ينقسم التنظيم في الشرطة الى ثلاثة أقسام رئيسية وأخرى فرعية فالأقسام الرئيسية تتكون من الآتي :-

أولاً : التنظيم الجغرافي :

ويتم هذا التنظيم بتخصيص وحدات مكانية على أساس جغرافي تقوم كل وحدة منها بجميع أوجه النشاط الشرطي في تلك المنطقة الجغرافية ، مع خضوع جميع أوجه النشاط الشرطي في الوحدة الجغرافية لرئاسة تنفيذية واحدة .

وكما هو قائم في دولة الامارات العربية المتحدة نجد ان التنظيم الجغرافي قسم الدولة مديريات عامة ، وكل مديرية عامة الى ادارات صفرى ، وكل ادارة صفرى الى مراكز وأقسام وفروع .

وكل منها مسؤول عن جميع الأعمال الشرطية التي تقع في دائرته (وضمن اختصاصه) وهذا هو الشأن في قوة شرطة دبي حيث تتفرع من الإدارات المراكز ومن المراكز المخافز (كمخفر حقا مثلاً) .

ثانياً : التنظيم الوظيفي :-

ويعني هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل على أساس التخصص داخل الجهاز الشرطي فهو يقوم بتجميع الأنشطة المتشابهة والمتناسقة في المهام والمسؤوليات والأعباء وتخصص لها وحدات ادارية متخصصة منفصلة وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأعمال والأنشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة الى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :-

١ - الأعمال التنفيذية :-

ونعني بذلك الواجبات والعمليات التي تقوم بها الشرطة لتحقيق أهدافها في المحافظة على الأمن والنظام العام (منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد ارتكابها) ومثال أعمال البحث الجنائي ، وتحقيق حوادث السير والمرور وأعمال الدفاع المدني ، ومكافحة الإرهاب ، ومكافحة المخدرات والرذيلة وحماية الآداب ... الخ من العمليات .

وفي تجميع هذه الواجبات تأخذ الشرطة في الدولة بمبدأ التخصص الكامل ففي كل مركز للشرطة توجد أقسام للتحريرات والمباحث الجنائية والمرور ، وتوقيف لحبس المتهمين ومركبي الجرائم .

وتتركز بالقيادة العامة أو الإدارات التي تتبعها هذه الأقسام سلطة الإشراف والرقابة على هذه الأعمال .

٢ - الأعمال الإدارية :-

وتعتبر هذه الأعمال الإدارية ذات طابع إداري بحث وتكمن فائدتها وفعاليتها في تسهيل الوصول الى تحقيق أهداف الشرطة ، ولكنها لا تتصل بالأعمال التنفيذية مباشرة كالأعمال المساعدة ، ومثال ذلك إدارة أعمال مكاتب السجلات (الصادر والوارد والمحفوظات) والشؤون الإدارية والذاتية (شؤون الأفراد والمراكز) والمالية ، والتخطيط (لاستيعاب الأفراد للجهاز) .

٣ - الأعمال المساعدة :-

وهذه الأعمال أو الخدمات وإن كانت لا تهدف مباشرة الى تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للشرطة كالأعمال التنفيذية ، إلا أنها لازمة ولا غنى عنها لتحقيق هذه الأهداف وتتصف هذه الخدمات بأنها تأخذ طابع الشمول ، إذ تحتاج إليها جميع الأجهزة التنفيذية ، كالاتصالات ، والنقلات ، وأعمال التسجيل الجنائي والبصمات ، والمختبر الجنائي ... الخ .

وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها بشكل مباشر لجمهور المواطنين كما تفعل الأجهزة التنفيذية ، ولكنها تقدم خدماتها الى الأجهزة التنفيذية ، وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة

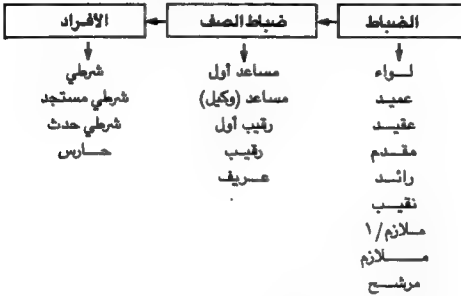
الاستشارية في أن طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها الأجهزة المساعدة تختلف عن تلك التي تقدمها الأجهزة الاستشارية ، فالأولى خدماتها عامة وتشمل العديد من الأجهزة التنفيذية ولكن خدمات الأجهزة الاستشارية تكون على نطاق ضيق وتشمل المهام والأعمال الهامة التي لا يفوضها القادة أو المسؤولين الى الأجهزة التنفيذية ، كتنظيم السياسة العامة للجهاز ، التنسيق وإعداد الدراسات والبحوث بشأن القرارات الهامة ، أما من ناحية السلطة فإن الأجهزة المساعدة تتمتع بسلطة أوسع من الأجهزة الاستشارية فهي لا تقدم آراء واستشارات كما تفعل الأجهزة الاستشارية ولكنها تقوم بأعمال وخدمات وهي في حدود اختصاصها تملك صلاحية إصدار القرارات أما الأجهزة الاستشارية فدورها محدود بإجراء الدراسة والبحث وتقديم المشورة والرأي .

ثالثاً : التنظيم القيادي :-

ويعتبر هذا النوع من أقدم وأبسط الأشكال التنظيمية للبناء التنظيمي للجهاز ، وفي هذا النوع من التنظيمات تكون خطوط السلطة والاتصال واضحة ومحددة من حيث تلقى الرؤوس لأوامره من خلال سلسلة متتابعة من الرؤساء لكل منهم نطاق سلطة محددة ويقوم هذا الشكل التنظيمي على قيام الرئيس الأعلى للجهاز أو القائد العام بتفويض جزء من سلطاته الى مرؤسيه ، وتستمر عملية التفويض بالتوالي حتى أدنى مستوى في التنظيم ، وبناء على هذا الشكل تكون خطوط السلطة رأسية ، بحيث يتصل الرؤوس برئيسه المباشر فقط وتستمر عملية الاتصال في حلقات متتابعة حتى تصل الى أعلى مستوى تنظيمي بقمة البناء التنظيمي للجهاز .

ويجدر الإشارة في هذا المجال أن العاملين في كل قسم يكونوا مسؤولين أمام رئيس مباشر واحد كما ان السلطة والمسؤولية يكون نطاقها واسع عند مستوى القيادة العليا ثم يقل نطاقها كلما اتجهنا الى أدنى مستوى في البناء التنظيمي .

ويمكن تصور التنظيم القيادي في الشرطة بهذا الشكل :-



والتنظيم القيادي يوجب ما يلي :-

- ١ - احترام التسلسل العسكري .
- ب - وحدة القيادة والاشراف .
- ج - تناسب السلطة مع المسؤولية .

مزايا التنظيم القيادي (العسكري) :-

يتميز التنظيم القيادي بالاتي :-

- ٠١ بساطة الهيكل التنظيمي ، ووضوح خطوط السلطة والاتصال ، وسهولة الفهم والتجاوب من قبل الرؤساء والمرؤوسين .
- ٠٢ التحديد الواضح لنطاق السلطة والمسؤولية لكل مركز من مراكز المسؤولية في الجهاز .
- ٠٣ يسهم في توفير وتنمية الكفاءات الادارية والفنية وذلك بسبب الممارسة المستمرة للأنشطة المختلفة للأفراد بالجهاز .
- ٠٤ يساعد على سرعة اتخاذ القرار لعدم وجود أجهزة أخرى تعاون في عملية صنع القرار خاصة في العمليات الشرطية المحدودة .

أما عيوب هذا النظام فتتجلى في عجزه عن تكوين الخبراء المختصين لدراسة مشكلات العمل المختلفة وذلك لانصراف واستغراق الرؤساء

والمسؤولين في تفاصيل العمل اليومية ومتابعتها الامر الذي يمنعهم في بعض الاحيان من التفرد لمهامهم الاصلية وهي التخطيط والرقابة .

ولكن في رأينا أن هذا العيب قد تم التغلب عليه حديثاً باستعانة أجهزة الشرطة الحديثة في تنظيماتهم بالخبراء والمختصين الذين توكل اليهم هذه المهام .

التنظيم مع الاستعانة بالخبراء :-

يعتبر التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ضرورة بالغة الحيوية في تنظيم ادارة الشرطة نظراً لكبر حجمها وخصوصاً بعد تزايد دورها في المجتمع وتداخلها في مختلف مجالات الحياة في الوقت الراهن ، فالشرطة في السابق كانت تقتصر مهمتها في وظيفتين (الوظيفة الادارية والوظيفة القضائية) ويتطور العصر ادخلت عليها الوظيفة الاجتماعية ، فأصبحت بذلك ضالعة بدور قيادي في المجتمع على نحو سبق ذكره في دراستنا السابقة (المدخل لادارة الشرطة) .

ان كبر حجم التنظيم الاداري للجهاز الشرطي واستخدامه لاعداد كبيرة من الافراد العسكريين والموظفين المدنيين يجعل من التنظيم القيادي (العسكري) عاجزاً عن الوفاء بمتطلبات هذا الحجم الكبير ، والحاجة الى وجود الاجهزة الاستشارية في التنظيم والذي سبق أن اظهرنا دورها والفرق بينها وبين الاجهزة التنفيذية والاجهزة المساعدة في معرض حديثنا عن التنظيم الوظيفي .

فالتنظيم مع الاستعانة بالخبراء شكل من الاشكال التنظيمية يساعد في تخفيف العبء عن كاهل الادارة بإسناد مشكلات العمل الموحدة الى خبراء متخصصين ، مثل مشكلات التخطيط والبحوث والتطوير الفني والشؤون القانونية ، والعلاقات العامة ، والاحصاء وتطوير المناهج ... الخ .

ويوجد في التنظيم مع الاستعانة بالخبراء نوعان من الاجهزة ، هما الاجهزة التنفيذية وهي التي تختص بأداء الاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف العامة للجهاز الشرطي وبالتالي للقائمين على هذه الادارات أو الاجهزة حق إصدار الاوامر والقرارات للأداء الفعلي .

اما الاجهزة الاستشارية فتتخصص مهمتها في تقديم المشورة والرأي

للأجهزة التنفيذية في مشكلات العمل المعقدة والتي تسند اليهم لدراستها ويحثها وتقديم الحلول والمقترحات التي تساعد في اتخاذ القرار من الجهات العليا (ومثال ذلك الظواهر والمشكلات الأمنية التي تواجه الجهاز ويكلف مركز البحوث والدراسات التابع لجهاز الشرطة لبحثها ودراستها .

ومن مزايا التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ما يلي :-

١٠١ يرفع كفاءة القيادة والرؤساء ، حيث يترك بعض مشكلات العمل المعقدة فنياً والتي تحتاج لبعض الوقت لدراستها الى الخبراء والمختصين ، وتقديم مقترحات الحلول المناسبة لمعالجتها . بحيث لا يعقل على سبيل المثال أن تترك للقائد العام للشرطة مهمة بحث تطوير نظام الحاسب الآلي لإدارة المرور أو المباحث أو دراسة تطوير المناهج بكلية الشرطة ووضع برامج الدورات .

١٠٢ يحقق الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل مما يؤدي الى رفع المهارة والكفاءة في الأداء .

١٠٣ سرعة اعداد وكتابة التقارير عن نتائج الدراسات والبحوث التي يقوم بها الخبراء المتخصصين والمدربين على هذه الأعمال .

١٠٤ يسهل مهمة تدريب الافراد على أعمال محددة .

أما عيوبه فتنحصر أحياناً في تعقد وعدم وضوح العلاقات التنظيمية لصعوبة تحديد مركز الاستشاري في التطبيق الفعلي ، وسوء الفهم الذي يصاحب ذلك مما يؤدي الى تداخل الاختصاصات وعدم وضوح العلاقات .

وفي رأيي هذا عيب يمكن التغلب عليه عند وضع البناء التنظيمي منذ البداية .

التنظيم مع الاستعانة باللجان :-

يعتبر التنظيم مع الاستعانة باللجان من الأشكال التنظيمية المنتشرة في بعض أجهزة الشرطة الحديثة باعتباره تطور لأسلوب التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ويقوم هذا الشكل على مفهوم أساسه أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد ، ولذلك تظهر اللجان في التنظيم في المسائل التي تحتاج الى رأي

أكثر من فرد ، ولهذه اللجان صلاحيات محددة وواضحة في الأجهزة الشرطية .

ولهذا توجد العديد من اللجان في الجهاز الشرطي في الوقت الراهن وتنتشر في كافة المستويات الادارية في البناء التنظيمي فهي تمتد من قيادته حتى أدنى مستوياته .

وتعرف اللجنة بأنها مجموعة من الافراد موكول اليها مهمة القيام بعمل معين ، وإذا أعطيت اللجنة صلاحيات تنفيذية ، كأن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، فإنها تعتبر لجنة تنفيذية (مثل لجنة توزيع مساكن الشرطة أو لجنة اختيار الافراد للعمل بالشرطة) أما اذا كانت اللجنة مسؤولة فقط عن اجراء الدراسة والبحث ، وتقديم المقترحات والتوصيات (كلجان الترقيات واللجان المكلفة بدراسة مشروعات القوانين واللوائح) ، فإنها تعتبر لجنة استشارية .

وتستخدم اللجان بشكل موسع في المستويات القيادية العليا للتنظيم ، وذلك لدراسة المشاكل والموضوعات ذات الجوانب المتعددة ، وتدخل ضمن اختصاص عدد من الادارات ، فلأجل تحقيق عملية التنسيق بين أعمال تلك الادارات ولتبادل وجهات النظر والرأي فيما بينها ، فإنه تشكل لجان لدراسة المشاكل والموضوعات المشتركة ، ويستعان باللجان لدراسة الموضوعات التخصصية حيث يشترك فيها الفنيون والمتخصصون ، الا ان دور اللجان في مثل هذه الحالات يبقى محصوراً على تقديم الرأي والمشورة والتوصيات ، وتبقى سلطة الامر واتخاذ القرارات والتنفيذ بيد القادة وكبار المسؤولين بالجهاز .

ومن مزايا اللجان أنها تنمي الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي بين الاطراف المعنية ، كما أنها تمكن من دراسة الموضوعات المعروضة أمامها دراسة وافية ، حيث يكون بالامكان الاطلاع على جميع وجهات النظر المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة .

الا ان من عيوب اللجان بطؤها الشديد في الوصول الى حل المشاكل المعروضة عليها عملاً بالمثل القائل : إذا أردت أن تقتل موضوعاً فأخذه الى لجنة ، كما ان هناك رأي آخر يقول ان افضل وسيلة لعدم مواجهة مشكلة

ما ، ولتجنب اتخاذ قرار بخصوصها ، هي إحالتها إلى لجنة لدراستها وذلك لأن عقد اللجان يتطلب كثير من الاجراءات الشكلية الأمر الذي يؤدي الى بطء اتخاذ القرارات في المسائل العاجلة ، كما أن كثيراً ما تتميز قرارات اللجنة أو توصياتها بالحل الوسط ارضاء لغالبية الاعضاء مما يؤدي الى عدم فعالية تلك القرارات في الغالب .

الفصل الثاني

الخرائط التنظيمية في الشرطة

الخرائط التنظيمية هي « الصورة الهيكلية » التي يمكن بها توضيح وبيان توزيع الاعمال والاختصاصات بالوحدات الادارية المكونة للجهاز والمسؤول عن إدارة كل جزء منها وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهيكل أو البناء التنظيمي الحالي للجهاز وبمعنى آخر التنظيم الاداري الفعلي المتبع في الوقت الحاضر .

كما ترسم الخرائط التنظيمية لتمثل الشكل الذي سيكون عليه الجهاز في المستقبل (أي الخطط المستقبلية للجهاز) ويشاهد الزوار للجهاز الخرائط التنظيمية في مكاتب كبار المسؤولين ، فكل إدارة أو قسم لا بد من وجود خريطة تنظيمية ، فهي صورة مصفرة ومختصرة للبناء التنظيمي للجهاز .

وتستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الفوائد نخص منها بالذكر ما يلي :-

- ١ . تحديد الاطار العام للجهاز والوحدات الادارية فيه والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات .
- ٢ . تبين كيفية تقسيم العمل بين الافراد العاملين بالجهاز .
- ٣ . توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في الجهاز (التنظيم القيادي) .
- ٤ . توضيح نوعية العلاقات بين مختلف الادارات والاقسام والمراكز والمخافر .
- ٥ . تعريف الفرد برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس المباشر بالمرؤوسين التابعين له .
- ٦ . توضيح عدد المستويات الادارية بالجهاز .
- ٧ . تستخدم الخرائط التنظيمية كوسائل ايضاح عند تدريب الافراد الجدد بمراكز التدريب والكليات الشرطية ، فبواسطتها يتم تعريف الافراد الجدد بالهيكل التنظيمي للجهاز وبيان المراكز والوظائف التي سيشغلونها فيما بعد .

٨٠ - تساعد الخرائط التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الخرائط الموجودة في التنظيم فعند رسم الخرائط التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في البناء التنظيمي والمخالفات لقواعد التنظيم الإداري ومن أمثلة ذلك ، أن يكون للفرد رئيسان أو أكثر (مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة) أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة (مخالفاً مبدأ قصر خطط السلطة) أو يكون نطاق الاشراف لبعض المسؤولين واسعاً جداً (مخالفاً بذلك مبدأ نطاق الاشراف) .

وأخيراً تؤدي الخرائط التنظيمية أغراضاً إعلامية ، فهي تساعد الزوار من خارج الجهاز في التعرف على اقسام الجهاز ، كما توجه أفراد الجمهور في بعض دوائر الخدمات على الأقسام التي يجب الاتجاه إليها والخطوات والاجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق أغراضهم بكل سهولة ويسر .

أنواع الخرائط التنظيمية

تنقسم الخرائط التنظيمية الى عدة أنواع على أساس الهدف منها وهي كما يلي :-

- ١٠ - الخرائط التقليدية (الرأسية) .
- ١١ - الخرائط الأفقية .
- ١٢ - الخرائط الوظيفية .
- ١٣ - خرائط الأفراد .

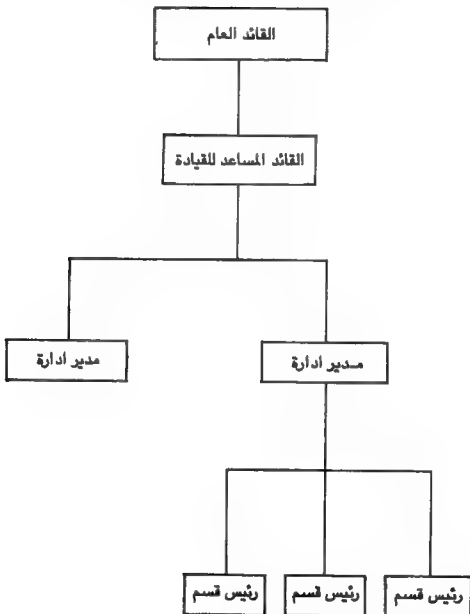
الشكل الأول : الخرائط التقليدية (الرأسية) :-

وفي هذا الشكل تنساب السلطة رأسياً من أعلى الى أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة ، ففي قمة الخريطة تظهر القيادة العليا للجهاز ، تليها الإدارات الرئيسية ثم الأقسام وغيرها ، وذلك في تتابع منتظم يتفق مع تدرج السلطة .

وفي هذا الشكل التنظيمي تقع الوحدات التنظيمية المتماثلة في مستواها التنظيمي أو الإداري على خط أفقي واحد .

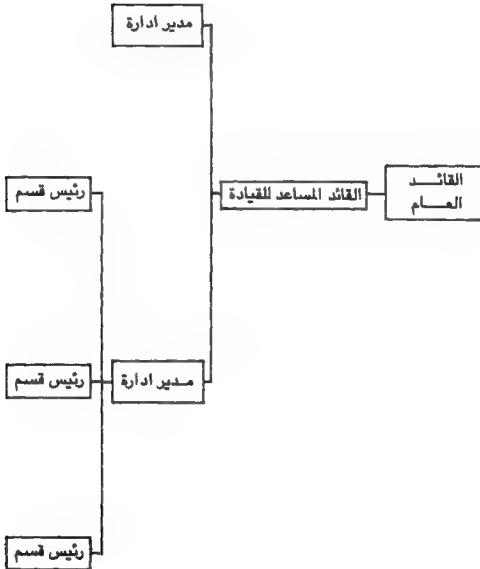
ويعتبر هذا من أكثر أشكال الخرائط التنظيمية شيوعاً في التطبيق العملي لبعساطته وسهولة أعداده .

أما الانتقادات التي توجه الى هذا الشكل من الأشكال التنظيمية أنه قد يترك أثراً نفسياً غير مستحب عند المرؤوسين في المستويات الادارية الدنيا ، خصوصاً عندما يلاحظون أنهم موجودون في قاعدة الهرم ، وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في الجهاز ، الا ان اخفاء الحقائق عنهم عمل غير سليم ، فمن الأفضل أن يبين لهم موقعهم الحقيقي في الجهاز وفي الخريطة التنظيمية ، حتى يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل وفيما يلي مثالاً للخريطة الراسية .



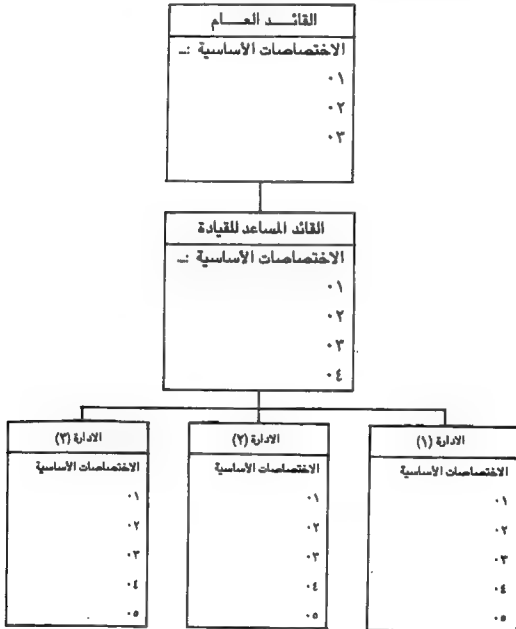
الشكل الثاني : الخريطة الأفقية :-

وفي هذا الشكل تتناسب السلطة أفقياً من اليمين الى اليسار وفي هذه الخريطة تمثل المستويات الادارية بأعمدة رأسية غير ظاهرة بوضوح ، أي أن الرمز الدال على رئيس المنظمة على الجانب اليمين ، والواقع ان هذا الشكل التنظيمي قليل الاستعمال في التطبيق العملي لخروجه عن التسلسل المنطقي وتدفع السلطة من أعلى الى أسفل ، وفيما يلي مثالاً للخريطة الأفقية .



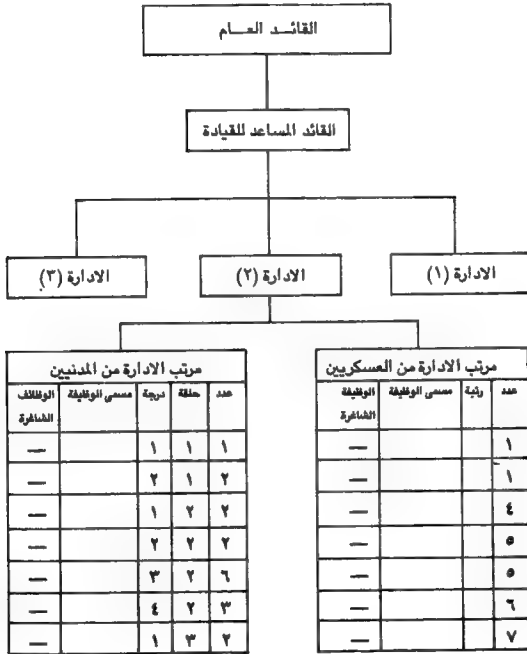
الشكل الثالث : الخريطة الوظيفية :-

ويبين هذا الشكل التنظيمي المهام والواجبات الرئيسية للجهاز وللادارات والاقسام التي يتكون منها ، فيذكر في كل مستطيل تحت الادارة أو القسم الاختصاصات المحددة للادارة أو القسم ، ويفيد هذا النوع من الخرائط في اعطاء فكرة عن النشاطات والمهام التي يضطلع بها الجهاز ، وفيما يلي مثلاً للخريطة الوظيفية :-



الشكل الرابع : خريطة الأفراد :-

ويبين هذا النوع من الخرائط الوظائف المعتمدة ، ودرجاتها والوظائف الشاغرة بها ، فهي تفيد القائد العام ومساعدته في التعرف على الوظائف الشاغرة في الجهاز ليقوم بتعبئتها ، وفيما يلي مثالاً لخرائط الأفراد :-



تخطيط الخرائط التنظيمية :-

قبل البدء في رسم الخريطة التنظيمية ، لا بد من تحديد الغرض الذي ستستخدم لأجله ، وتعتبر المرحلة الأولى مرحلة تخطيط للخريطة التنظيمية ، ثم يلي ذلك جمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة لخدمة ذلك الغرض وترسم الخرائط التنظيمية لأغراض متعددة منها :-

- ٠١ - معرفة هيكل الجهاز الرئيسي والادارات والاقسام التي يتكون منها .
- ٠٢ - معرفة الوظائف في قسم ما من اقسام الجهاز .
- ٠٣ - معرفة أسماء الموظفين الذين يشغلون الوظائف في ادارات واقسام الجهاز ... الخ .

ويلاحظ في كثير من الحالات ان الخرائط التنظيمية لدى بعض الاجهزة تتصف بالتعقيد ، لأنها تشتمل على بيانات وتفاصيل عديدة ، لذا فيستحسن القيام برسم خريطين منفصلتين كما يلي :-

- ١ - خريطة رئيسية تظهر فيها الادارات الرئيسية في الجهاز .
- ب - خريطة فرعية لكل ادارة من الادارات التي يتكون منها الجهاز ، بحيث تبين بشكل تفصيلي الاقسام التي تتكون منها كل إدارة والوظائف الموجودة بها .

رسم الخرائط التنظيمية :

بعد جمع المعلومات المطلوبة عن الجهاز ، نبدأ بعملية رسم الخريطة التنظيمية للجهاز ، فنأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ثم نبدأ في رسم وترتيب وظائف الجهاز عليها ، ونستخدم في بعض الأحيان قطع صغيرة من الورق مرسوم عليها مستطيلات أو دوائر ، وترمز كل قطعة الى وظيفة من وظائف الجهاز وتوضع المستطيلات وترتب على الورقة الكبيرة ، ويتم تحديد أمكنة الوظائف في الجهاز ، وتوصل بعد ذلك خطوط السلطة بين تلك الوظائف ، بحيث يكون الناتج النهائي الخريطة التنظيمية للجهاز .

ومن مميزات هذه الطريقة أنها توفر مرونة أكثر عند ترتيب الوظائف على الخريطة ، فنستطيع اجراء التغييرات على أمكنة الوظائف في الخريطة دون أن نضطر الى اعادة رسمها أو تغييرها .

كما وترسم الخرائط التنظيمية بطريقة أخرى تقليدية ، ويتلخص في أننا نأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ، ثم نقوم برسم وظائف الجهاز عليها ، فنرسم مستطيلات أو دوائر لترمز الى الوظائف الموجودة في الجهاز ، ونصل بينها بخطوط السلطة .

وعند رسم الخريطة التنظيمية فإن نقطة البداية هي تحديد مكان وظيفة قائد الجهاز ونائبه على الخريطة ثم تحديد أمكنة وظائف الادارة العليا الأخرى ، ثم وظائف الادارة المتوسطة ، الى ان نصل الى الوظائف التنفيذية التي هي أصغر الوظائف في الجهاز .

بعد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية ، فإنها تعرض على مدراء الادارات ورؤساء الأقسام لأجل الاطلاع عليها ، وايداء الرأي بخصوصها ، ثم تعرض بعد ذلك على القيادة العليا للجهاز لاعتمادها .

الباب الرابع

أساليب العمل بالتنظيم

- الفصل الاول : التنظيم ووصف الوظائف
- الفصل الثاني : . الإشراف الإداري
- الفصل الثالث : إجراءات العمل

الفصل الأول

التنظيم ووصف الوظائف

مما لا شك فيه ان الخطوة الأولى في التنظيم الإداري هي اعداد هيكل التنظيم الإداري (أو البناء التنظيمي للجهاز) الذي يشتمل تحديد وتقسيم العمل الى وظائف محددة المسؤولية يتم تجميعها في « وحدات ادارية » محددة ، وابرازها على شكل مخطط يظهر تسمية ومستوى هذه الوحدات والعلاقة بينهما ، ويتم تدعيم مخطط هيكل التنظيم الإداري بوصف محدد لمهام كل من الوحدات الادارية للجهاز « المشمولة في المخطط ، وعليه فان هيكل التنظيم الإداري غير معني بالأشخاص أو الأفراد بقدر ما هو معني بتقسيم وترتيب الوظائف في وحدات ادارية يرأسها مسؤول أو مدير .

أما المرحلة التالية فهي اعداد وصف « الوظائف الافرادية » التي تتكون منها « الوحدات الادارية » المشار اليها ، ويتعير آخران وصف الوظائف هو مرحلة توزيع ثمانية لمهام الجهاز بحيث لا يتناقض مع التوزيع الأول بل ينطلق منه ، ويفيد غرض تصديق أدق وأشمل لمسؤولية الأداء يصل الى أدنى المستويات الادارية ويتناول كل وظيفة ، أي الى كل مجموعة مهام تحتاج الى موظف أو فرد ليشغلها ، سواء كانت الوظيفة « إشرافية » أي مسؤولة عن عمل وظائف تابعة ، أو كانت غير إشرافية ، أي أن مهامها « تنفيذية » فقط كونها لا تشرف على وظائف تابعة .

وبناء عليه يمكن تعريف وصف الوظائف بأنه تحديد المهام التي يجب القيام بها من كل وظيفة والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل المترتبة عليها ، والشروط والمؤهلات الواجب توفرها في شاغلها للتمكن من الاضطلاع بهذه المهام بالشكل السليم .

وعليه فان وصف الوظائف يتعلق بالعمل نفسه والمهام المكونة له أي بالوظيفة . ويكون مسؤولاً عن أداء هذه المهام الفرد الذي يشغلها حالياً أو مستقبلاً ، أي أن تغير الفرد لا يغير الوصف الوظيفي ، وفي حالة تغيير الفرد

شاغل الوظيفة عن طريق التعيين أو النقل أو الترقية فيصبح الشخص المعين لهذه الوظيفة مسؤولاً عن مهام هذه الوظيفة ولا يعود مسؤولاً عن مهام الوظيفة السابقة التي يكون قد شغلها شخص آخر . كما ان عدم تمتع الفرد بالشروط والمؤهلات الموصوفة للوظيفة التي يشغلها لا يعني تعديل الوصف الوظيفي لتأمين المطابقة . ذلك لأن المؤهلات المقدرة والمعتمدة نابعة من دراسة عملية ومتجردة للمهام الوظيفية ، أي بمعزل تام عن كفاءة فرد « معين » . أما حيث تفرض الأوضاع المحلية عدم توفر الكفاءات ، أو عندما تكون سياسة الجهاز (لأسباب مجررة) تعيين أفراد محددين في الوظائف الاشرافية ، ينبغي أن يكون ذلك واضحاً ومعروفاً للمسؤول عن التنظيم الاداري مسبقاً ، لكي يأخذه بعين الاعتبار ويعالجه كظاهرة لا مفر منها . وبذلك لا يتنازل عن تجرده وحصر ولائه في هدف التنظيم الذي هو تحقيق أعلى مستوى أداء على أساس الموارد والكفاءات المتوفرة ، آخذاً بعين الاعتبار إمكانيات وأساليب تطويرها .

أولاً : أهمية وصف الوظائف

يظهر من تعريف وصف الوظائف في البند السابق أن الهدف الاساسي لوصف الوظائف هو تحديد مهام واجبات وعلاقات ومتطلبات الوظائف الظاهرة على هيكل التنظيم الاداري ، وعليه فإن وصف الوظائف هو المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي وضع هيكل التنظيم الاداري .

ومن هنا تبرز أهمية وصف الوظائف في تحقيق ما يلي :

- ١ - تحديد مسؤوليات الوظيفة بشكل أوضح يسمح لشاغلها الاضطلاع بهذه المسؤوليات على النحو السليم ، وبالتالي تقييم أدائه ومحاسبتها على نتائج عمله .
- ٢ - إزالة مجالات التضارب والازدواجية في المهام وبالتالي رفع كفاءة العمل .
- ٣ - تحديد العلاقات بين مختلف الوظائف وبالتالي ضمان انتظام وانسياب سير العمل دون عراقيل .

الا ان استعمالات وصف الوظائف لا تنحصر في البنود الثلاث السابقة حيث تمتد هذه الاستعمالات لتشمل العديد من المجالات المتعلقة بشؤون الافراد التي لا تقل أهمية عن الاستعمالات الأساسية المذكورة أعلاه ، وتشمل هذه الاستعمالات :

١ - تقييم الوظائف

يعتبر وصف الوظائف الأساس الأمثل لتقييم الوظائف ، الذي يتم بأسلوب موضوعي يبدأ من حصر وتقييم كل من مسؤوليات وواجبات الوظيفة ، وكذلك ما تتطلبه من كفاءات ومجهدات ومواصفات محددة من شاغلها للاضطلاع بتلك المسؤوليات والواجبات . وكل من هذه العوامل اللازمة للتقييم موجودة في وصف الوظيفة .

٢ - ترتيب الوظائف ووضع سلم الدرجات والرواتب

يوفر وصف الوظائف من خلال تقييم الوظائف ، الاداة الأساسية المتاحة لإدارة الجهاز لوضع سلم الدرجات والرواتب على أساس علمي وعلمي وعادل ، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة ، ويبرز إمكانيات ومتطلبات الترقية والتقدم الى الوظائف الاعلى في الجهاز .

٣ - الاختيار والتوظيف

مما لا شك فيه أن أحد العناصر الرئيسية في نجاح الجهاز في تحقيق أهدافه يعود الى اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة ، ويشكل وصف الوظائف القاعدة التي يتم الاستناد اليها في معرفة مواصفات الشخص الذي يصلح لاداء الوظيفة وبالتالي اختيار الفرد الذي تتطابق مؤهلاته مع تلك المحددة في وصف الوظيفة . وعليه فإن وصف الوظائف يعتبر اداة رئيسية في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتوظيف ، كما تبرز أهمية وصف الوظائف في حالة التوظيف نظراً للحاجة الى مستند مكتوب يتم على اساسه مقارنة ما يتمتع به المرشح للوظيفة من مؤهلات مع المؤهلات المطلوبة والمحددة في وصف الوظائف .

ومن الناحية العملية فإن الاعلان عن الوظائف الشاغرة يتأمن له النجاح في استقطاب العناصر المؤهلة فعلاً إذا ما شمل الاعلان وصف الوظيفة المنوي اشغالها .

كذلك فإن فرز طلبات المرشحين لشغل الوظيفة وانتقاء أولئك المرشحين الأنسب لشغل الوظيفة تصبح عملية سهلة اذا ما تمت مقارنة الأعمال والخبرات السابقة التي حصل عليها المرشح في الاجهزة الأخرى مع المهام والواجبات المحددة في وصف الوظيفة .

كما ان عملية مقابلة واختيار المرشحين لشغل هذه الوظائف تكون أسرع وانجح اذا ما اعتمدت على هذه المقارنة .

٤ - تخطيط احتياجات الجهاز للأفراد

يساعد هيكل التنظيم الاداري للأجهزة النظامية المنشأة حديثاً أو القائمة على تحديد عدد الأشخاص اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة فيه ، انما يلزم لاكمال ملء المراكز الشاغرة على الهيكل تحديد نوعية هؤلاء الأشخاص وهذا ما يقدمه وصف الوظائف .

تزداد أهمية وصف الوظائف لتخطيط احتياجات الأفراد في الأجهزة القائمة ، حيث تجري مقارنة الكفاءات الفنية والإدارية والتخصصات المطلوبة في وصف الوظائف مع تلك المتوفرة حالياً في الجهاز . وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات ووضع الخطط لتوفير هذه الاحتياجات موزعة بين الترقية أو النقل وبين التعيين من خارج الجهاز .

٥ - تدريب الأفراد بالجهاز

وضمن خطة تأمين احتياجات الجهاز من الأفراد ، يأتي عامل التدريب الذي بدوره يعتمد على وصف الوظائف ، إذ تشكل المهام الوظيفية المشمولة بهذا الوصف « هدف » التدريب ، وتشكل المؤهلات المشمولة بالوصف أيضاً إطار وحدود البرنامج التدريبي الموجه الى تأمين ورفع مستوى أداء الموظف بالنسبة لتلك المهام .

وبما أن الترقى في سلم المستويات الوظيفية يخدم أغراض وأهداف الجهاز والفرد على السواء ، فإن الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة الأعلى مباشرة (ضمن الاختصاص المهني) والبرنامج التدريبي المعتمد في إطار هذا الوصف يشكلان هدفاً ومرجعاً واحداً للفرد الطموح الى الترقية .

ثانياً: عناصر وصف الوظيفة :

من الطبيعي أن لا يوجد هناك تصميم موحد ومتعارف عليه لوصف الوظائف بين مختلف الأجهزة ، الا ان هنالك عناصر أساسية يجب أن يشتملها وصف الوظيفة لكي يؤدي الغرض منه .

وعليه يمكن تجميع عناصر وصف الوظيفة في ست أقسام رئيسية نجعلها
في الآتي :-

القسم الأول : ويضم البيانات الأساسية عن الوظيفة وهي التي تميزها عن
الوظائف الأخرى وتشمل العناصر التالية :-

١ - مسمى الوظيفة : وهذا العنصر يتكون من « لقب المستوى الإداري »
مضافاً إليه « تسمية الوظيفة » أو العمل الذي يعبر باختصار عن مهام
وواجبات الوظيفة مثل :-

مدير إدارة الخدمات والتجهيزات
رئيس قسم الصيانة
رئيس قسم التموين
رئيس قسم المستودعات
مسؤول عيادات الشرطة

وتجدر الإشارة هنا الى ان هذه التسميات أو المناصب الواردة أعلاه كمثال
ليست قاعدة ثابتة يتم الالتزام بها كما انها ليست مشتركة في كل الأجهزة ولا
في كل الاختصاصات إذ تلجأ الدوائر والأجهزة الحكومية مثلاً الى تصنيف
آخر مثل ، وكيل وزارة ومدير مصلحة أو هيئة حكومية أو مدير عام الوزارة .
وبعض الأجهزة الحكومية تقسم المنصب لعدة مناصب مثل وكيل أول الوزارة
والوكيل والوكيل المساعد ... الخ .

كما ان الشرطة قد تستخدم منصب القائد العام ويعاونه القادة
والمساعدين للإدارات المختلفة ، وهم بدورهم يعاونهم مدراء الدوائر ،
يعاونهم رؤساء أقسام ... الخ .

٢ - رقم الوظيفة : وهذا العنصر ينطلق من الترقيم الثابت للوظائف على
ميكال التنظيم الإداري ، وهو يخدم غرض ترتيب وصف الوظائف ضمن دليل
وصف الوظائف وغرض تمييز كل وظيفة عن الوظائف الأخرى ، سواء من
حيث المستوى أو التصنيف الإداري أو المهني .

٣ - الوحدة الإدارية : وهنا يتم تحديد الوحدة الإدارية التي تتبع لها
الوظيفة (الإدارة ، القسم ، الشعبة ، الوحدة) وتبرز أهمية هذا العنصر في

وصف الوظيفة عند تكرار وجود وظيفة معينة (خاصة الوظائف الدنيا) في عدة وحدات ادارية مختلفة حيث قد ينتج عن ذلك اختلاف في مهام وواجبات الوظيفة المعنية تبعاً للوحدة الادارية التي توجد فيها هذه الوظيفة ، والمثال على ذلك وظيفة محقق مروري ، ووظيفة محقق جنائي في مراكز الشرطة ، فالوظيفة واحدة الا ان مهامها وواجباتها تختلف من شعبة الى أخرى .

وتجدر الاشارة هنا الى انه يفضل أن يكون هناك وصف وظيفة خاص عند وجود أي اختلاف في مهامها وواجباتها عن الوظائف الأخرى المشابهة ، وعليه فانه من المفضل في المثال السابق أن يوضع وصف وظيفي لكل من المحقق المروري ، ووظيفة المحقق الجنائي .

القسم الثاني :-

ويضم البيانات المتعلقة بالعلاقات الادارية الرأسية كما تظهر على هيكل التنظيم الاداري للجهاز ، وتشمل العناصر التالية :

١ - مسؤول تجاه : وهنا يتم وضع لقب وظيفة المسؤول أو الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة موضوع الوصف .

كما يتم أحياناً وضع رقم وظيفة الرئيس المباشر لتسهيل الربط بين الوظائف .

٢ - المسؤولين تجاهه : وهنا يتم سرد القاب الوظائف التي يشرف عليها مباشرة شاغل الوظيفة موضوع الوصف .

كما يتم أحياناً وضع أرقام وظائف المسؤولين تجاه الوظيفة المعنية لتسهيل الربط بين هذه الوظائف .

القسم الثالث : ويضم المهام والواجبات التفصيلية للوظيفة ، ويجري تقسيمها عادة الى عنصرين رئيسيين :

١ - هدف الوظيفة : أو المسؤولية الأساسية للوظيفة ، حيث يجري عرض مختصر لهدف المهمة الخاصة بهذه الوظيفة وتحديد دورها الاشرافي والاداري والفني وتمييزه عن أدوار الوظائف الأخرى .

٢ - المهام والواجبات التفصيلية : وهنا يتم عرض المهام والواجبات والأعمال التفصيلية للوظيفة في شكل فقرات مستقلة يعرض كل منها مهمة محددة بشكل واضح يبرز المطلوب عمله ، ولماذا يتم القيام بهذا العمل وكيف يتم تنفيذه ، مع تحديد معدل التكرار والدورية ان وجد .

القسم الرابع : ويضم البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسؤوليات الاستثنائية للوظيفة ، وتشمل العناصر التالية :

١ - العلاقات الوظيفية : وهذه عادة يصعب إظهارها على مخطط هيكل التنظيم الإداري لما قد يسببه ذلك من تعقيد في شكل المخطط وخشية أن يطمس معالم السلطة (والمسؤولية) المباشرة . وهنا يتم عرض العلاقات المهنية والفنية للوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل الجهاز وخارجه في شكل فقرات مستقلة كل منها يعبر عن أحد هذه العلاقات مع تحديد نوع العلاقة ومع من تتم ومتى يتم اللجوء الى هذه العلاقة الوظيفية .

٢ - المهام الخاصة : وهنا يتم عرض اللجان وفرق العمل الخاصة التي يشترك فيها شاغل الوظيفة بحكم وظيفته والتي تشكل عملاً استثنائياً وغير روتينياً يفضل فصله عن الأعمال الروتينية الدورية المشمولة في المهام والمسؤوليات .

القسم الخامس : ويضم المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة ، وهي تشكل الحد الأدنى للمؤهلات العلمية والعملية التي تمكنه من القيام بواجباته ومسؤولياته الخاصة بالوظيفة بالشكل المطلوب ، وتشمل العناصر التالية :

١ - الدراسة والتدريب : وهنا يتم تحديد المؤهل العلمي الذي يجب أن يحصل عليه المرشح لشغل الوظيفة قبل الالتحاق بها مع تحديد التخصص إذا لزم الأمر ، كما يشمل هذا العنصر تحديد التدريب الذي يجب أن يحصل عليه الموظف سواء قبل التحاقه بالوظيفة أو خلال عمله فيها ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية على الشكل الأكمل .

٢ - الخبرة : وهنا يتم تحديد عدد سنوات الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة مع تحديد نوع الخبرة وما إذا كانت في الجهاز أو خارجه .

٣ - المهارات: وهنا يتم تحديد أي مهارات فنية أو فكرية ضرورية لشغل هذه الوظيفة ومستوى هذه المهارات بما في ذلك اللغات .

القسم السادس : ويضم البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها .

وتجدر الإشارة هنا الى أنه يمكن اضافة بعض العناصر الأخرى غير المشمولة في الأقسام الست أعلاه ، بهدف اعطاء صورة شاملة عن الوظيفة وتسهيل عملية تقييم الوظائف فيما بعد ، ومن أهم هذه العناصر :

- ١ - حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة .
- ٢ - حدود مسئولية الوظيفة .
- ويشمل ذلك عدد من الأفراد العاملين تحت إشراف الوظيفة .
- ٣ - ظروف العمل .
- ٤ - معايير تقييم الأداء .

ثالثاً: المشاكل والعقبات التي تستدعي الاهتمام بوصف الوظائف :

قد يتجه الجهاز الشرطي الى التنظيم الإداري مع نمو عملياته وتنوع نشاطاته الا أنه في الغالب يهتم بموضوع التنظيم الإداري لدى بدء ظهور المشاكل وأنداك يبدأ الجهاز باتخاذ القرارات السريعة ان لم تكن المتسعة لحل هذه المشاكل دون تخطيط أو دراسة أو معرفة أي من المجالات تحتاج الى تنظيم .

وكذلك قد تجد الأجهزة التي تطبق هيكل تنظيمي واضح وبصورة متكاملة تجد نفسها أنها ما زالت تعاني من بعض المشاكل ، فما هي المؤشرات التي تستدعي الاهتمام بوصف الوظائف :

- ١ - الشكوى من تخطي المسؤول المباشر في الاتصالات والمراجعات التي يجريها الأفراد في المستويات الدنيا .
- ٢ - تردد ذوي الكفاءات من المسؤولين في استخدام كامل كفاءاتهم بسبب عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات والصلاحيات أو عدم وجود التفويض السليم والمكتوب .

- ٣ - تهرب المسؤولين من المحاسبة عن نتائج أعمالهم بحجة عدم وضوح حدود مسؤولياتهم .
- ٤ - الإزدواجية في العمل والجهد نتيجة التكرار في المسؤوليات والصلاحيات أو عدم وضوحها .
- ٥ - ارتفاع معدل « دوران الافراد » ، أي التعاقب على الوظيفة الواحدة ، نتيجة سوء اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة ، وهذا بدوره ينتج عن عدم وجود (أو عدم استخدام) الوصف الوظيفي المناسب .
- ٦ - تأخر تنفيذ العمل وعرقلة نتيجة عدم وضوح العلاقات بين مختلف الوظائف .
- ٧ - الشكوى من عدم العدالة في الترقية أو تحديد درجات الافراد أو منح الرواتب حسب الكفاءة والمؤهلات .
- ٨ - عدم القدرة على تنفيذ برامج تقييم الاداء نتيجة عدم وجود معايير محددة وواضحة للمقارنة .
- ٩ - عدم القدرة على وضع برامج تدريب واقعية تأخذ بعين الاعتبار مؤهلات وكفاءات الافراد وما ينتظر تحقيقه أو التوصل اليه نتيجة التدريب .
- ١٠ - انخفاض مستوى كفاءة الاداء بشكل عام نتيجة عدم وضوح الواجبات والمهام والمسؤوليات لكل من الافراد .

ان وصف الوظائف المبني على أساس هيكل تنظيم اداري واضح ومدرس يساهم بشكل مباشر وأساسي في حل المشاكل أعلاه ، الا ان هذا لا يعني أن عدم وجود وصف الوظائف هو السبب الوحيد لوجود هذه المشاكل كما لا يعني أن وصف الوظائف يحلها وحده بمعزل عن النواحي الأخرى من التنظيم والإشراف والمتابعة .

رابعاً : الأخطاء الشائعة في اعداد وتطوير وصف الوظائف :

يقع بعض المسؤولين في الإدارات المختصة (بأعداد وتطوير وصف الوظائف) في العديد من الأخطاء عند وضع وتطوير وصف الوظائف ، وقد تعرضنا لذلك بالتفصيل من قبل الا انه من المفيد هنا حصر بعض الأخطاء الشائعة في اعداد وتطوير وصف الوظائف في الأجهزة خصوصاً وأنها ليست دائماً بارزة للعيان .

- ١ - عدم الانطلاق من هيكل تنظيم اداري يعكس الصورة الحقيقية للوضع الاداري المطبق فعلياً ، مما يجعل وصف الوظائف نظرياً ولا يصلح لاداء الاغراض المرجوة منه ، بل أيضاً قد يزيد المشاكل الناتجة عن عدم تحديث هيكل التنظيم الاداري عمقاً وتعقيداً .
- ٢ - عدم توحيد وتعريف المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف الوظائف ، واستخدام عبارات عامة ومبهمة مما يؤدي الى تعذر فهم ومقارنة وتحليل المهام والواجبات الواردة فيها والتي تطرأ عليها ، ويؤدي هذا الالتباس الى الازدواجية والتضارب في المهام وضياع المسؤولية مما يؤدي الى زيادة التكاليف وانخفاض الانتاجية .
- ٣ - الخلط بين الوظيفة والموظف ، والاتجاه الى وصف ما يقوم به الموظف الحالي واعتماد مؤهلاته ، بدلاً من وصف الوظيفة نفسها وتحديد متطلباتها بغض النظر عن شاغلها الحالي .
- ٤ - ادخال تفاصيل المهام العامة او البديهية والمشاركة بين كل الوظائف ضمن وصف كل وظيفة . ان ذلك يؤدي حتما الى اطالة نص وصف الوظائف وإلى ضياع الفائدة منها وطمس أهمية الأعمال والمهام والمسؤوليات الأساسية .
- ٥ - ادخال التفاصيل المتعلقة بالاجراءات والنماذج مما يصعب الاستفادة من وصف الوظائف علماً بأن هذه التفاصيل يجب أن تكون مشمولة في اداة منفصلة .
- ٦ - عدم إعلان وتعميم وصف الوظائف أو عدم إعلان وتعميم كل تطوير أو إضافة أو تعديل عليه بحيث يعبر عن الواقع بتاريخ اليوم .
- ٧ - عدم استشارة وإشراك وكسب قناعة المسؤولين ، كل فيما يخصه ، خلال اعداد وصف الوظائف وعند كل عملية تطوير ، لتأمين التزامهم بالنصوص الواردة فيه ولكسب ولائهم بدل عداوتهم تجاه التغيير .
- ٨ - إحداث تغيير في وصف الوظائف دون دراسة كافة النتائج المترتبة على ذلك ، وفي هذا المجال يجب الاجابة على التساؤلات التالية قبل اتخاذ اقرار التغيير :
- أ - هل سيؤدي التغيير الى تكرار بعض المهام والواجبات الواردة في وصف وظيفة أخرى والتي يجب حذفها تلافياً للازدواجية والتضارب ؟
- ب - هل سيؤدي التغيير الى إضافة / تعديل / حذف / بعض الأعمال

والمهام من وظيفة أخرى ؟ وما مدى تأثير ذلك على سير العمل وكفاءته ؟

- ج - هل سيتطلب التغيير تعديلاً في الدرجات أو المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة ؟ وما مدى تأثير ذلك على سلم الدرجات والرواتب ؟
- د - ما تأثير التغيير على الوظائف الأخرى ؟ هل تم بحث هذا التأثير مع المسؤولين عن هذه الوظائف ؟
- هـ - هل سيؤثر التغيير على وضع الأفراد وعلى المزايا الممنوحة لهم ؟ وبالتالي على الروح المعنوية وعلى مستوى الولاء للعمل ؟

أسلوب العمل لوضع نظام وصف الوظائف

- تحدثنا في السابق عن وصف الوظائف وموقعه من التنظيم العام للجهاز الشرطي وتناولناه بشيء من التفصيل . ولكي يتم وضع هذا النظام بصورة منهجية وفي إطاره الصحيح . لضمان نجاحه وتحقيقه للأهداف المرجوة منه ، يجب على المسؤولين اتباع الأسلوب المرحلي الذي يشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة ، كما يلزم لنجاح هذا الأسلوب تأمين العناصر التالية :-
- ١ . تحديد واضح ومحدد لأهداف (مشروع نظام وصف الوظائف) بمعايير يسهل الرجوع إليها واستخدامها لقياس درجة النجاح .
 - ٢ . وضع خطة عملية لتحقيق هدف كل مرحلة من مراحل مشروع نظام وصف الوظائف (أي برنامج عمل مسبق ومحدد) .
 - ٣ . تحديد وتوفير العناصر البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ البرنامج في كل مرحلة .
 - ٤ . تحديد نوع وأسلوب جمع وتوفير المعلومات الواقعية والصحية عن الوضع الحالي ، وتأمين صلاحيات الحصول عليها .
 - ٥ . تأمين وتعاون ودعم المسؤولين في القيادة العليا وفي المستويات الإدارية الأخرى ، بما فيه اشتراكهم في مراحل العمل وإطلاعهم على النتائج
 - ٦ . تدوين كافة المعلومات وحفظ كافة المستندات والنماذج والتقارير التي تنتج خلال مراحل خطوات تقديم العمل بشكل منسق يسهل الرجوع إليها .
- أما المراحل الأساسية المتبعة في تحقيق مشروع وضع وتطوير نظام وصف الوظائف تكون كالآتي :-

المرحلة الأولى : التخطيط للمشروع :

وتشمل اختيار المسؤول عن المشروع ووضع برنامج العمل للمراحل التالية ، التي تضم خطوات جمع المعلومات التفصيلية وتحليل المعلومات وكتابة وصف الوظائف ، حتى مرحلة اخراج دليل وصف الوظائف بشكله النهائي .

المرحلة الثانية : جمع وتبويب المعلومات التفصيلية :

يتم تنفيذ هذه المهمة حسب البرنامج الوارد في المرحلة السابقة ، وتشمل الاتصالات وجمع وتنسيق المعلومات ، بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن توزيع المهام والواجبات والعلاقة بين مختلف الوظائف .

المرحلة الثالثة : تحليل المعلومات ووضع التوصيات :

يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات والحقائق التي تم جمعها خلال مرحلة جمع المعلومات التفصيلية ، وانطلاقاً من المبادئ والقواعد العلمية والعملية ، تمهيداً لوضع ومناقشة واعتماد التوصيات والأساليب الواردة بشأن تسميات الوظائف ، وإعادة توزيع المهام والواجبات دون ازدواجية أو تضارب أو ثغرات .

المرحلة الرابعة : كتابة وصف الوظائف واعداد الدليل النهائي :

تتم كتابة وصف الوظائف ووضع الدليل على أساس نتائج التحليل والتوصيات المعتمدة في المرحلة السابقة ، ويشمل ذلك بالاضافة الى صُلب الدليل وهو « وصف الوظائف » المشمولة في هيكل التنظيم الإداري : « حصر المبادئ والأسس » التي تم على أساسها وضع وصف الوظائف و « تحديد الوصف المشترك » لوظائف المستويات الإدارية المختلفة ، و « وصف الوظائف الجماعية » بالاضافة الى « قواعد استخدام وصيانة وتطوير الدليل » . وتكون الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة وضع واعتماد برنامج عمل لتطبيق التوصيات التي تشمل التعديلات المقترحة على الوضع الحالي .

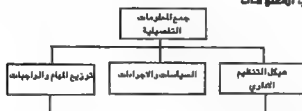
المرحلة الخامسة : تطبيق التوصيات ومتابعة النتائج :

يتم تطبيق التوصيات حسب برنامج العمل الموضوع والمعتمد في المرحلة السابقة ، وتشمل هذه المرحلة الأخيرة توزيع نسخ من الدليل على المسؤولين في الوحدات الادارية الرئيسية مع اخطار الافراد بوصف الوظائف الخاصة بهم ، ومن ثم متابعة الالتزام بوصف الوظائف الموضوعه ، بما فيه التركيز على مراقبة تطبيق التعديلات المعتمدة على الوضع السابق . وتشمل هذه المرحلة أيضا متابعة سير عملية التطبيق عن طريق تحليل النتائج والتوصية بتعديل أو تعزيز أو تطوير وصف الوظائف .

مراحل وضع نظام وصف الوظائف



المرحلة الثانية جمع وتجهيز المعلومات



المرحلة الثالثة تحليل المعلومات وضع التسميات



المرحلة الرابعة كتابة وصف الوظائف وإعداد الدليل



القيادة العامة لشرطة دبي	وصف وظيفة	التاريخ :	رقم الوظيفة :
الوظيفة :	الوحدة :	إدارة النقل والأنفاذ	
مسؤول تجاه :			
المسؤولون تجاهه :			
هدف الوظيفة :			
المهام والواجبات التفصيلية :			
العلاقات الوظيفية :			
مواصفات شاغل الوظيفة			
الدراسة والتدريب :			
الخبرة :			
المهارات واللغات :			

الفصل الثاني

الإشراف الإداري

تدور في الأجهزة الشرطية الكثير من العمليات التي يتم بموجبها تنفيذ إجراءات إدارية يكون هدفها أخيراً إنجاز عمل ما ، أو اتخاذ قرار ما يخدم أهداف ومرامي الأجهزة ، حسب المهام والواجبات الموكلة اليه ، وهناك ثلاثة قواعد رئيسية يجب أن تتوافر في كل جهاز من أجل القيام بتحقيق أهدافه ومراميه .. وهي :-

أولاً : العنصر البشري :-

ويتكون من مجموعة الأفراد العاملين بالجهاز في إداراته وأقسامه ومراكزه المختلفة ، ولهذه الموارد البشرية احتياجاتها ومتطلباتها التي يجب على الجهاز العمل والاجتهاد على توفير قسط منها ، كما عليهم واجبات وظيفية يجب القيام بها للوصول وتحقيق أهداف الجهاز .

ويعنى آخر ، بقدر ما نقر بأن للعنصر البشري احتياجات ومتطلبات تسعى المنشأة لتحقيقها ، يجب أن نقر أيضاً أن للجهاز احتياجات ومتطلبات يجب على الأفراد العاملين فيه السعي الى تحقيقها وترجمتها الى عمل ملموس يحقق في النهاية أهداف الجهاز وسياساته وخطة ، مما يعود على الجهاز وعليهم بالنفع والفائدة المرجوة .

أما الموارد المادية فهي جزء مكمل وضروري لتحقيق وتوفير متطلبات واحتياجات الموارد البشرية ، ومتطلبات الجهاز على السواء ، إذ ان عدم وجود الموارد المادية يعوق الجهاز من تحقيق أهدافه والقيام بواجباته ، كما يعوق متطلبات واحتياجات الأفراد العاملين فيه .

ثانياً : العنصر الإداري التنظيمي :-

ويتكون هذا من العمليات الإدارية الضرورية لأي جهاز لتحقيق أهدافه ،

ومثال لذلك التخطيط ، التنظيم الإداري ، التوظيف ، التوجيه ... الخ ويتضمن هذا العنصر تقييم الهياكل التنظيمية الملائمة لمهام وأهداف الجهاز ، وتوظيف وتعيين العناصر البشرية القادرة على القيام بتلك المهام ، وتخطيط قنوات الاتصال الفعالة ، وقيادة العاملين وتوجيههم والإشراف الإداري على أدائهم .

ثالثاً : العنصر التكنولوجي « التقني » :-

ويشمل هذا العنصر المعرفة والمهارات السلوكية المناسبة لأداء العمل بالنسبة لكل العاملين على مختلف المستويات ، كما يعني العنصر باستخدام الأدوات والآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة بالقدر الذي يمكنه من متابعة التطورات العام والعالمي ، وذلك حتى يتماشى الجهاز مع البيئة الخارجية ومستلزماتها .

ويهمنا في هذا المقام التعرض لجانب مهم يؤثر بطريقة مباشرة على أداء الجهاز بشكل عام من أجل تحقيق أهدافه ومهامه .. ونعني بذلك عملية الإشراف الإداري أو الرقابة الإدارية .

أهمية الإشراف الإداري :-

ربما يسأل سائل هل هناك حاجة للإشراف والرقابة الإدارية ؟ ونأتي الاجابة بالإيجاب ، وذلك لأن عملية الإشراف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف العامة للجهاز ، وفق الخطط والسياسات التي وضعتها القيادة العليا للجهاز أثناء عمليتي التخطيط والتنظيم .

وبما أن الإشراف وسيلة إدارية لتحقيق الخطط والسياسات ، إذن فهو مرتبط بعملية التخطيط ، ومن الناحية الأخرى نجد أن الإشراف يعني بالأداء حجماً وتوزيعاً وتنسيقاً لذلك نجده مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعملية التنظيم .

وكما نعلم فإن الإشراف يجب أن يكون عملية متصلة بالتنفيذ ، وهذا التنفيذ يقوم به أفراد عاملون كل حسب مقدراته ومهاراته واستعداده للقيام بأداء العمل الموكل اليه وفق معايير متفق عليها سلفاً .

إلا أن الأمر ليس سهلاً كما يبدو من الوهلة الأولى ، إذ أن هناك عدة

عوامل تؤثر في أداء الأفراد العاملين ، مثال ذلك تغيير الظروف التي يؤدون العمل تحتها ، أو الأدوات والمعدات التي تساعد على أداء العمل المنطوق ، أو المناطق التي يعملون فيها ، أو الوقت الذي يؤدون فيه العمل ... الخ .

ولا بد أن تنتج عن تلك المتغيرات انحرافات تصاحب التنفيذ مما قد يؤثر على الأداء سلباً وإيجاباً ، وهنا تأتي الحاجة للإشراف الإداري لتقليل تلك الانحرافات بقدر الإمكان والتأكد من جودة الأداء وتنفيذه حسب الخطط والسياسات العامة .

وعلى صعيد آخر تأتي أهمية الإشراف الإداري في أنها تمكن قيادة الجهاز من استكشاف ومعرفة تلك الانحرافات - خاصة تلك التي تعوق أداء العمل - في وقت كاف يمكن القيادة من وضع الخطط التصحيحية اللازمة لتلافي أي أخطار تترتب على تلك المفارقات .

تعريف الإشراف الإداري :-

تعنى عملية الإشراف الإداري توجيه ومراقبة كل ما يدور في الجهاز من أنشطة تنفيذية وإدارية من أجل تحقيق الغرض من إنشائه ، وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج كمياً وكيفياً .

عناصر الإشراف الإداري :-

وللإشراف الإداري عدة عناصر ، وتشمل هذه العناصر الآتي :-

- أولاً : الهدف : ويقصد به الذي من أجله أنشئ الجهاز والادارات والمراكز والأقسام التابعة له .
- ثانياً : التنظيم : ويعني ذلك تنظيم الأفراد العاملين من حيث المهام والواجبات الوظيفية وتنظيم العمل الإداري من حيث الحجم والتوزيع .
- ثالثاً : طريقة العمل : وتعني ذلك التسلسل المنطقي والمعقول للخطوات الإدارية وكيفية ترابطها لانجاز العمل المراد تحقيقه .
- رابعاً : الأفراد العاملين : ويعني ذلك شؤون الأفراد العاملين من حيث الاختيار والتعيين والترقيع والتدريب ... الخ .

خامساً : **بيئة العمل :** وتشمل الظروف والزمان والمكان ، كالمناخ العام الداخلي الذي يسود أثناء القيام بالمهام التنفيذية .
سادساً : **الأدوات والمعدات :** وتشمل ما يحتاجه الأفراد العاملون من أدوات مكتبية ومعدات أو أجهزة تساعد على انجاز العمل بطريقة سهلة وهادئة .

أهداف الإشراف الإداري :-

للإشراف الإداري عدة أهداف يمكن أن نجملها في الآتي :-

- أولاً :** مساعدة القيادة في التأكد من أن الأداء في كافة ادارات ومراكز وأقسام ومخافر الشرطة يتم تنفيذه وفقاً للنظم والسياسات الموضوعة للجهاز .
- ثانياً :** التأكد من أن وسيلة أو طريقة الإشراف الإداري موحدة في كل ادارات ومراكز وأقسام ومخافر الجهاز ، مما يسهل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة .
- ثالثاً :** اكتشاف الانحرافات والمفارقات عند مرحلة التنفيذ والأداء في الوقت المناسب ، مما يسهل عملية تصحيحها قبل فوات الأوان ، وبالتالي تفادي أي مخاطر يمكن أن تنتج عن تلك المفارقات .
- رابعاً :** مساعدة قيادة الجهاز في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل .
- خامساً :** المساعدة على تحقيق التنسيق والتعاون بين ادارات ومراكز وأقسام ومخافر الجهاز وفق معايير للأداء محددة ومتفق عليها .
- سادساً :** تقليل التكلفة والمصروفات التي تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد المتاحة - بشرية كانت أم مادية .
- سابعاً :** تطويع سلوك الفرد في الجهاز على نمط معين وفق القيم والمعايير التي يرضيها الجهاز ، مما يساعد على التحكم في تصرفاته أثناء تادية العمل .
- ثامناً :** تزويد المرؤسين بالمعرفة العلمية ذات الصلة بالعمل وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وأدائه على الوجه الأمثل .
- تاسعاً :** العدالة والانصاف في توزيع العمل على المرؤسين مما يحقق الشعور بالمساواة ، وتلافي الشعور بالتذمر وعدم الرضا الوظيفي .

دورة الاشراف الاداري :-

تتم عملية الاشراف الاداري في خطوات يتصل بعضها البعض في دورة متكاملة تحقق في النهاية اهداف الاشراف ككل .

وتتكون هذه الدورة من ثمانى نقاط .. نقوم بسردها وشرحها باختصار ، وهي :-

- ٠١ قياس وتقييم الاداء الحالي .
- ٠٢ تحديد المستوى المطلوب للاداء .
- ٠٣ مقارنة الاداء الحالي بالمستوى المطلوب .
- ٠٤ تحديد المفارقات والانحرافات بين الاداء الحالي والمستوى المطلوب .
- ٠٥ تحليل المفارقات وتحديد أسبابها .
- ٠٦ وضع خطة لازالة الانحرافات وتحسين وتطوير الاداء .
- ٠٧ تنفيذ الخطة التصحيحية .
- ٠٨ التأكد من تطوير الاداء وفق الخطة التصحيحية .

أولاً : قياس وتقييم الاداء الحالي :-

يتم قياس الاداء الحالي وفق معايير محددة ومتفق عليها ، والمعيار هو أداة تخطيطية وإجرائية في نفس الوقت ، الهدف منها معرفة الكم والكيف للذات يتم بهما تنفيذ الاداء . كما يهدف المعيار الى قياس واجبات ومهام الوظيفة والاجراءات المتبعة لادائها .

وقياس الاداء يعني معرفة وتسجيل - في حالة وظيفة الكاتب مثلاً - عدد الخطابات الواردة للمكتب أو الصادرة منه ... الخ .

كما يعنى القياس معرفة الكيف (الجودة) التي يتم بها الاداء وفي الحالتين (الكم والكيف) يجب أن يتم تسجيل قياس الاداء كتابة .

ثانياً : تحديد المستوى المطلوب للاداء :-

كل عمل يجب أدائه - من الناحية النظرية على الاقل - على مستوى مطلوب من الكفاءة والكفاية والجودة .

فالكفاءة تعني القيام بالعمل بقدر كبير من المعرفة ، والمقدرة الادارية والفنية والكفائية تعني انجاز اكبر قدر ممكن من الانتاج والعمل باقل قدر من التكاليف والمصروفات ، والجودة تعني أن تكون مخرجات العمل (OUT-PUT) ذات مستوى رفيع حسبما تراه القيادة والجهاز بشكل عام .

على الصعيد الآخر يجب أن يكون هناك حد أعلى (مستوى) مطلوب ومتفق عليه ، وفق معايير محددة للأداء أو المستوى المطلوب ، كما يكون هناك حد أدنى لمستوى الأداء .

وهنا نشير الى أنه يجب ألا يكون الحد الأعلى لمستوى الأداء أكبر من مقدرة ومهارات الأفراد العاملين لكيلا ينتج عن ذلك احباط أو تدمير لديهم .
والأى يكون الحد الأدنى لمستوى الأداء أقل من مقدرتهم كيلا تهدر إمكاناتهم على العطاء وإمكانات الجهاز في الاستفادة من مقدرات ومعرفة الأفراد العاملين فيه . وتأتي أهمية تحديد المستوى المطلوب للأداء في أنه يمكن بموجبه معرفة الكم والكيف اللذين بموجبهما يتم الأداء وفق المعايير الاشرافية المتفق عليها. لتخدم في النهاية أهداف ومرامي الجهاز ككل . ويعني تحديد المستوى المطلوب بالضرورة اجراء نوع من المقارنة .. نتطرق اليه في الخطوة التالية .

ثالثاً : مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب :-

وهذه الخطوة الاشرافية تعني مقارنة الأداء الحالي - كما وضع بعد قياسه وتسجيله وفق المعايير المتفق عليها - مع المستوى المطلوب كماً وكيفاً .

ولعله من المفيد أن نعطي بعض الامثلة لتوضيح أهمية مثل هذه المقارنة ، فنعطي أولاً مثلاً عن قياس الكم .

فإذا أخذنا عمل الطابع على الآلة الكاتبة - مثلاً - نجد أنه من ناحية الكم ، ربما يقوم بطباعة ستة خطابات ، بينما يكون المستوى المطلوب هو عشرة خطابات ، ويتوقف تحديدها بالطبع على كمية العمل ، سرعة الطابع والامكانيات المتاحة له لأداء العمل ... الخ .

هنا يجد المسؤول (المشرف) الاداري ان ما تم انجازه بالفعل (٦ خطابات) يقل عن المستوى المطلوب (١٠ خطابات) بفارق أربعة خطابات

في اليوم ، فيسجل هذا الفارق بهدف دراسته وتحليله لمعرفة الاسباب .

أما من ناحية الكيف ، فان المستوى المطلوب والوضع الامثل يتطلبان أن تأتي الخطابات المطبوعة خالية من الأخطاء المطبعية واللغوية ، الا أنه في كثير من الاحيان يكتشف المسؤول المباشر الكثير من الأخطاء عند مراجعته للخطابات قبل توقيعها ، فهذه الأخطاء تقسد المعنى المقصود ولا يحسن السمكوت عليها . ويأتي هنا دور عملية الاشراف الاداري للوقوف على مثل هذه المفارقات والانحرافات ، والقيام بتسجيلها بغرض دراستها وتحليلها لمعرفة اسبابها والعمل على تلافيها مستقبلاً .

وبالطبع يمكن القيام بعملية المقارنة هذه في كل المعاملات الادارية في كل الادارات والأقسام والمراكز ، وبالنسبة لكل الوظائف على مختلف مستوياتها .

رابعاً : تحديد المفارقات بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب :

ينتج عن عملية المقارنة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب - كما ذكرنا آنفاً - تحديد المفارقات والانحرافات في العمل ، سواء أكان بالنسبة للفرد العامل وحده ، أو بالنسبة للمكتب ، أو الوحدة الادارية ككل ، أو بالنسبة للقسم والادارة ، أو حتى الجهاز بأكمله .

وهنا يجب على المسؤول (المشرف) الاداري أن يسجل كتابة كل المفارقات كما وجدها ولاحظها عند القيام بخطوة المقارنة ، لأن ذلك يساعد كثيراً في إجراء الخطوة التالية ، وهي التحليل لتلك المفارقات والانحرافات .

ان عدم تسجيل المفارقات والانحرافات ، والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة ، فيه اضعاف لدراسة تلك المفارقات وتحليلها ، وبالتالي معرفة اسبابها ، وعند القيام بهذه الخطوة لا بد من تحديد الشخص المسؤول عن حدوث تلك المفارقات ومدى مسؤوليته ، وما اذا كانت المسؤولية تقع ضمن مهامه وواجباته الوظيفية أم لا ؟ .

خامساً : تحليل المفارقات وتحديد أسبابها :-

وتأتي هذه الخطوة كتسلسل طبيعي بعد خطوة المقارنة آنفة الذكر ، وهنا

يقع على عاتق المشرف الإداري - الرئيس المباشر مثلاً - تحديد أبعاد المفارقات والانحرافات في الأداء ، وعليه إيجاد إجابات على الأسئلة التالية :

أين تقع هذه المفارقات ؟ في أي وحدة وفي أي وظيفة ؟ لماذا تقع المفارقات ؟ هل أسباب ذلك تعود للشخص الذي يؤدي العمل ؟ هل هي متصلة بعدم معرفة الموظف بواجباته ومهامه الوظيفية .. وما هي ؟ هل هناك قصور في المعرفة ؟ والأدراك بمتطلبات العمل والوظيفة ؟ هل هناك نقص في المهارات العملية والسلوكية بالنسبة للموظف ؟ أم يا ترى ترجع المفارقات لعدم وضوح التوجيهات من الرئيس المباشر ، أم لتقص في الأدوات والمعدات المساعدة على العمل... الخ .

من المسؤول عن تلك الانحرافات ؟ هل هو الموظف ؟ هل هو الرئيس المباشر ؟ أم أن المسؤولية مشتركة ؟ وما هو نصيب كل منهما من تلك المسؤولية ؟ فيجب على المسؤول (المشرف) الإداري كتابة كل المفارقات وأوجه القصور ، ثم تحديد نوعها (هل هي سلوكية ؟ هل هي إجرائية ؟ هل هي فنية ؟ ... الخ) .

وذلك بفرض العمل على تصحيحها وفق خطة مدروسة ، ومبنية على المعلومات التي توصل إليها المشرف الإداري عند قيامه بخطوة تحليل المفارقات ومعرفة أسبابها .

سادساً : وضع خطة لإزالة المفارقات :-

بناء على ما تقدم ذكره ، واتخاذ من خطوات ، يصبح من المنطقي والضروري وضع خطة عملية لإزالة المفارقات والانحرافات ، وبالتالي تطوير الأداء مستقبلاً ، ويجب أن تكون الخطة واضحة من حيث الأهداف ، وعملية من حيث التنفيذ ، ويجب أن تعني بالجوانب المعنية بطريقة محددة وواضحة حتى تحقق الهدف المنشود وهو تطوير الأداء بإزالة تلك المفارقات والانحرافات .

ومثال ذلك .. إذا تبين للمسؤول (المشرف) الإداري أن المفارقات ناتجة عن افتقار الفرد أو الموظف لبعض المهارات السلوكية الأساسية لتأدية واجباته ومهامه الوظيفية ، وجب أن تتضمن الخطة التصحيحية برامج تدريبية محددة تحقق في النهاية إكساب الفرد أو الموظف تلك المهارات

المفقودة ، وإذا تبين من التحليل والدراسة أن المغارقات ترجع الى نقص في الادوات والمعدات يجب توفيرها . وإذا كان السبب يرجع لعطب في الآلات المساعدة على أداء العمل يجب إصلاحها ... الخ .

سابعاً : تنفيذ الخطة :-

بعد القيام بكل الخطوات السابقة ، والتأكد من صحة المعلومات والاجراءات ووضع خطة واضحة وعملية ، لا يبقى شيء سوى وضع تلك الخطة المدروسة موضع التنفيذ ، ومن المؤمل - طبعاً - أن تكون نتائجها تطوراً للأداء ، وتحقيقاً لأهداف الاشراف الاداري ، وبالتالي تحقيق أهداف الجهاز .

ويجب الانسى أن جزءاً مهماً ومرتبباً ارتباطاً وثيقاً بتنفيذ الخطة يتمثل في عملية المتابعة للتنفيذ ، وذلك للتأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للأهداف الموضوعة ، وليتمكن المسؤول (المشرف) الاداري من تلافي أي انحراف قد يصاحب تنفيذ الخطة .

ثامناً : تحسين الأداء :-

هذه الخطوة الأخيرة تعني التحقق من أن الأداء قد تحسن نتيجة لتنفيذ كل الخطوات السابقة في تسلسل منطقي وهذه النقطة بمثابة النتيجة المرجوة من كل ما سبق ذكره ، وهي نتيجة الجهد الذي بذل منذ أن بدأت عملية الاشراف الاداري .

وللتأكد من تحقيق تلك النتيجة المرجوة - أي تطوير الأداء - لا بد وأن تكون المتابعة ملازمة للتنفيذ ، وأن تكون هناك عملية للتغذية الراجعة (FEED BACK) أي معرفة نتائج كل خطوة ، أوجزه منها بحال اتخاذها بهدف تلافي أي انحراف في الوقت المناسب .

هنا تجدر الإشارة الى أن تحقيق هذه الخطوة يمثل في نهاية المطاف وضعاً جديداً لكالة العمل والاداء ، وهي بمثابة الأداء في الوقت الحالي ، والتي بدأنا بها دورة الاشراف الاداري .

وعليه تبدأ الدورة من جديد للتحسين والتطوير الذي وصلنا اليه بعد اتخاذ الخطوات التي تضمنتها دورة الاشراف الاداري ، فالأشراف الاداري إذن عملية مستمرة بهدف التطوير الوظيفي والتغيير والارتقاء نحو جهاز أفضل .

الفصل الثالث

إجراءات العمل

تعريف الإجراءات :

تقوم كل الأجهزة الشرطة والأمنية بسلسلة أو بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاته ، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال عدة مسميات ، كإجراءات العمل ، أو طرق وأساليب العمل ، أو روتين العمل ، وتعتبر هذه الإجراءات أي كانت مسمياتها وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال .

فهي سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما ، أو في عدة إدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة .

فيتم القيام بالإجراءات ، أو الروتين على شكل خطوات تفصيلية متسلسلة (خطوة ، خطوة) الى ان تصل المعاملة الى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة ويقدم الناتج الى الأفراد المستفيدين من هذه المعاملة على شكل إذن أو رخصة أو تصريح ، ومثال ذلك رخصة قيادة سيارة أو تصريح حمل السلاح ، أو إذن خروج من المطار ... الخ من العمليات المختلفة .

فالإجراءات هي طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضوعة للأفراد لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة . وهي تتبرجم الخطط والسياسات العامة الى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال .

وعليه يمكن أن نعرف إجراءات العمل ، بأنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية ، أو كما عرّفها أحد الباحثين (ريتشارد نيوشل) بأنها : سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك

فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة التي تعالج بطريقة موحدة .

الجهة التي تحدد الإجراءات :

من الأمور المسلم بها أن الأجهزة والدوائر الحكومية تنشأ بموجب قانون أو مرسوم أو نظام أو قرار أو أمر ، وذلك حسب ما تحدده القوانين والأنظمة السائدة في الدولة .

فالقانون أو النظام المرسوم الذي تنشأ بموجبه (إدارة ما) يحدد عادة الأهداف العامة للإدارة ولا يبين النواحي التفصيلية لتنفيذ تلك الأهداف كالأجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها ، ويوكل أمر وضع تفصيلات الإجراءات إلى الرؤساء والمشرفين الذين يقومون بتحديد الإجراءات ثم بنقلها وشرحها إلى الأفراد التنفيذيين في قاعدة الهرم (والسلم القيادي) ليقوموا بتنفيذ الأعمال حسب الإجراءات المعتمدة والمصدق عليها من قبل الرئيس أو القائد الأعلى للجهاز .

أهداف وفوائد الإجراءات :-

مما لا شك فيه أن الإجراءات المبسطة للأعمال والعمليات تحقق أهدافاً وفوائد متعددة للجهاز ولأفراد الجمهور المنتفعين ، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل أنها تساعد أيضاً على زيادة كفاءة وفعالية الجهاز في القيام بأعماله ، ومن فوائد وأهداف الإجراءات ما يأتي :-

١ - الإسراع في إنجاز العمليات والمعاملات :-

أن النظام المتقن والمحدد مسبقاً للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها العمليات والمعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال ، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الأفراد لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملات ، ويؤدي ذلك بالتالي إلى الإسراع في أتمام المعاملات .

٢ - توحيد أداء الأعمال والعمليات في الوحدات الإدارية :-

تحدد للأعمال والعمليات المشابهة إجراءات عمل موحدة تؤدي بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال أو العمليات ، ويؤدي ذلك إلى توحيد

الاعمال والاجراءات الادارية او الكتابية في المكاتب (ومثال ذلك توحيد جميع الاجراءات بمراكز الشرطة المختلفة) .

٣ - تخفيض نفقات الاعمال والعمليات الكتابية :-

ان اعتماد اجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي الى تصميم نماذج واستمارات وسجلات موحدة لها ، مما يؤدي الى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالاعمال الكتابية .

٤ - التقليل من المجهود الفكري للأفراد :-

تساهم الاجراءات في التقليل من المجهود الفكري والعصبي للأفراد العاملين بالجهاز فالقادة أو الرؤساء يقومون بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المشابهة من المعاملات ، ويقوم الأفراد التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسات ولا يتوقفون عند قيامهم بتلك الاعمال أو العمليات بالتفكير طويلا في الاجراءات التي سيتخذونها على المعاملة في كل مرة تمر عليهم ولا يرجعون للقادة أو الرؤساء الا في الحالات الاستثنائية ، وعندما تبحث تلك الامور الاستثنائية ويتخذ بخصوص اجراءاتها قرار ما يصحب سابقة في الجهاز يرجع اليها في معالجة الامور المشابهة لها في المستقبل (وهي تعني تعديل ضمني للاجراءات في بعض الاحيان) .

٥ - تجنب الارتجالية في القيام بالاعمال بالجهاز :-

ان وضع سياسات واجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في الجهاز ، واتباع الافراد لها عند قيامهم بأعمالهم ، يؤدي الى القيام بالاعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في الجهاز وذلك عندما يسمح لكل فرد أن يقوم بتنفيذ الاعمال والعمليات كل حسب أهوائه وطريقته الخاصة :-

٦ - السيطرة والرقابة على تنفيذ الاعمال :-

بوجود خطوات متسلسلة ومحددة سلفاً لسير العمليات والمعاملات يعتبر ضماناً كافياً بان كل المعاملات والعمليات تنفذ حسب الطريقة والاسلوب المقرر لها مسبقاً ، ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام

بالأعمال ، ويساعد المسؤولين على احكام السيطرة والرقابة على تنفيذ
الأعمال .

٧ - التقليل من تدمير الأفراد العاملين :-

يشعر الافراد دائماً بالرضا والقبول اذا كانت الاجراءات التي يتبعونها
مبسطة وحديثة عند أدائهم لأعمالهم ومهامهم ، وبالعكس من ذلك تماماً اذا
شعروا بأنهم يؤدون أعمالاً معقدة واجراءات بالية فانهم يتذمرون
ويتقاعسون عن أداء أعمالهم ، فتبسيط الاجراءات والأعمال من شأنها أن
تساعد على رفع معنويات الافراد وزيادة تفانيهم وحبهم لأعمالهم .

سبلبيات الاجراءات :-

قد لا يتفهم البعض مزايا وإيجابيات الاجراءات ويستخدمونها استخداماً
غير سليم في بعض الحالات ، فتصبح الاجراءات مع مرور الوقت وتشبع
الافراد بها (خاصة القدامى لاعتنائهم بأن هذه الاجراءات لا يفهمها
سواهم) معقدة وطويلة ومملة تؤدي الى تأخير إنجاز الأعمال والى تدمير
الجمهور منها .

وقد شاع استخدام اصطلاح روتين في أغلب البلاد العربية على
الاجراءات الطويلة والمعقدة في الأجهزة الحكومية ، واصطلاح روتين أصعب
له مفهومه ، عند الافراد العاملين والمواطنين غير المفهوم الحقيقي والعلمي
لهذه الكلمة .

فروتين العمل يقصد به من الناحية العلمية اجراءات العمل (وليس
التعقيد والتطويل في خطوات العمل) والروتين يعني سلسلة الخطوات التي
تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل ، وتؤدي كل خطوة من الخطوات بنفس
الترتيب ، وب نفس الطريقة والأسلوب في كل مدة تتكرر فيها المعاملة .

والروتين حسب المفهوم الشائع والسلبي عند الافراد العاملين بالجهاز
وأفراد الجمهور يؤدي الى تأخير المعاملات تأخيراً غير طبيعي ، لذا فإنه يعتبر
من الأمراض الادارية التي تعاني منها الكثير من الأجهزة الحكومية ،
والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة ، من
شأنه أن يقلل من التفكير بالنسبة للأفراد والموظفين في الأعمال التي يقومون

بها ، وهذا يقود الى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينة ، على حالة تختلف عن الحالة التي وضعت لها تلك الاجراءات ، والروتين قد يؤدي الى تدمير المواطنين ونفوسهم من الادارات الحكومية عاماً والأجهزة الشرطة خاصة ، خصوصاً عندما تطول الاجراءات وتتعدد والروتين الطويل المعقد يشجع الأفراد على الكسب غير المشروع (الرشوة) واستغلال الوظيفة أو التسلط الوظيفي ، أو التعسف عند استعمال الحق ... الخ . فصاحب المعاملة قد يجد نفسه (على سبيل المثال) مضطراً لأن يرضي ببعض ماله في سبيل انجاز معاملته أو في كسب بعض الوقت .

انواع الاجراءات :-

تنقسم أنواع الاجراءات في الشرطة الى قسمين رئيسيين إجراءات تتم لخدمة أفراد الجمهور وأخرى تتم داخل الجهاز لتحقيق أغراضه وغاياته الذاتية والاساسية ولا تتعلق بالمواطنين .

أولاً : الاجراءات التي تتعلق بأفراد الجمهور :-

ويقصد بها الخطوات المحددة سلفاً من قبل الادارة المعنية والمعتمدة أو المصدق عليها من قيادة الجهاز . وهي تترجم الخطط والسياسات العامة للجهاز الى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال ، وعندما تصمم الاجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد والموظفين المشتركين في انجاز المعاملة ، ويبين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في انجازها (أي المفوضين) ولكل خدمة أو وثيقة رسمية تحصل عليها من الجهاز طريقة خاصة للقيام بها وخطوات لابد وأن تمر فيها ومثال ذلك :-

- ١- معاملة الحصول على جواز سفر أو وثيقة جنسية أو تأشيرة إقامة أو زيارة أو عمل .. الخ من إدارة الهجرة والجوازات والجنسية التابعة للجهاز .
- ٢- معاملة الحصول على شهادة حسن السيرة والسلوك وهي تتطلب أخذ البصمات والصور الفوتوغرافية ... الخ من الاجراءات للتأكد من الجهات الامنية الأخرى في الدولة على عدم ارتكابه أي جرم من قبل .
- ٣- معاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة من إدارة المرور وهي تتطلب

بعض الاجراءات مثال الكشف الطبي وكشف النظر والفحص
الفني ... الخ .

٥٤ . معاملة الحصول على ترخيص بحمل السلاح الناري .

٥٥ . معاملة الحصول على وظيفة بالشرطة ... الخ .

ثانياً : الاجراءات التي تتعلق بالاعراض الذاتية بالجهاز :-

ويقصد بها الاجراءات التي تتم داخل الجهاز لخدمة اغراضه الذاتية
والاساسية ولا تتعلق بأي حال من الاحوال بالمواطنين وأفراد الجمهور ، ومثال
ذلك :-

٥١ . اجراءات التدريب .

٥٢ . اجراءات الاجازات في الجهاز .

٥٣ . اجراءات المشتريات لتأمين احتياجات الجهاز .

٥٤ . اجراءات العمل اليومية (البريد الصادر والوارد ... الخ) .

٥٥ . اجراءات العمليات اليومية وتوزيع الافراد على مراكز عملهم
(المناوبات والدوريات) ... الخ .

تبسيط الاجراءات :-

كما ذكرنا سابقاً قد يساء استخدام الاجراءات في كثير من الاحوال ، فقد
تطول وتتعدد ، وتكثر الشكوى منها والتذمر ، فتتقلب فوائدها وايجابياتها الى
عيوب وسلبيات ، وتصبح بالتالي عبئاً ثقيلاً للجهاز الشرطي بدلا من ان تكون
أداة مساعدة له للقيام بأعماله ، وعند هذه الحالة ، وجب على القادة
والمسؤولين القيام بعملية دراسة تحليلية لاجراءات الجهاز بهدف تبسيطها
وتوضيحها ، وذلك يحقق أهداف رئيسية أو هي اختصار الوقت وتسهيل
الاعمال ، وتقليل التكلفة وتوفير جهود الافراد والموظفين .

أسباب تعقيد الاجراءات :-

هناك عدة أسباب أو أعراض لتعقيد الاجراءات في الأجهزة الشرطية ،
الامر الذي يظهر الحاجة الى دراسة الاجراءات بهدف تبسيطها وذلك في
الاحوال الآتية :-

٠١ تعدد المراحل التي تمر بها المعاملة :-

مما لا شك فيه أن مرور المعاملة بعدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي إلى إبطاء سيرها وتعثرها ، ويكثر عادة عدد المراحل ، وتطول الإجراءات نتيجة لتجزئة كل إجراء إلى عدة عمليات إجرائية أو اختصاصية تسند إلى عدد من الأفراد ، ومراراً المعاملة على عدد كبير من الأفراد والموظفين لاتخاذ الإجراءات عليها يؤدي إلى تأخيرها وتعثرها ، كما أن وجود خطوات غير ضرورية كإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة أو كثرة التوقيعات لأغراض الرقابة يؤدي إلى تأخيرها وبالتالي إلى تعقيدها .

٠٢ عدم تسلسل الخطوات في إجراءات المعاملة :-

إن عملية ترتيب الخطوات التي تمر بها المعاملة من بدايتها إلى نهايتها قد يؤدي لا محال إلى تأخير إنجازها ، فهناك على سبيل المثال حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة ، أو فرد أو موظف واحد عدة مرات لاتخاذ الإجراء المحدد عليها ، وهذا مما يؤدي إلى زيادة حالات دوران المعاملة في حلقة مفرغة كان من الممكن تفاديها واختصارها في خطوة واحدة ويعود السبب في تجوال المعاملة بين الإدارات والأقسام (المكاتب) إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراءات المعاملة ، وإلى عدم تجميع العمليات المتشابهة مع بعضها في مكان واحد أو عند فرد واحد .

٠٣ كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها :-

تؤدي كثرة السجلات وكثرة الرجوع إليها إلى تأخر سير المعاملة وإلى تكديس المعاملات أمام الفرد أو الموظف المختص .

٠٤ كثرة تنقل الأفراد بين المكاتب :-

عند الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات ، فإن الفرد قد يضطر أحياناً إلى الانتقال إلى مكتب أو غرفة أخرى غير غرفة مكتبه ، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الفرد بعمله قريب منه (أي في متناول اليد) أن كثرة تنقل الأفراد بين المكاتب مما لا شك فيه تؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعاملات .

٥٥ كثرة عمليات الرقابة والتدقيق :-

يسمى الرؤساء والمسؤولين الى التقليل والتخليص نهائيا من عملية وقوع الأخطاء في أعمالهم وعملياتهم ، وحتى يحققوا هذا الهدف فانهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال ، وإذا أخذنا المعاملات المالية بالجهاز على سبيل المثال فإنه يلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الأفراد والموظفين (والرؤساء والمرؤسين) لأجل تدقيقها وتوقيعها مع أن المبلغ المستحق الذي تحتويه قد يكون صغير ولا يستحق بذل تلك الجهود .

وقد تسجل المعاملة عدة مرات وتدقق عشرات المرات عندما تنتقل من مكتب الى آخر خوفاً من ضياعها وتحمل الفرد مسؤولية فقدانها أو تلفها .

خطوات تبسيط الاجراءات :

عند الحاجة الى دراسة الاجراءات بهدف تبسيطها كما ذكرنا سابقاً فإن هذه الخطوات تمر بعدة مراحل نجمالها في الآتي :-

٥٦ اختيار الاجراءات المطلوب دراستها لأجل تقييمها وتطويرها :-

يعتمد تحديد عدد ونوع الاجراءات التي ستدرس على حجم برنامج شاملاً الاجراءات الذي سينفذ في الجهاز ، فإذا كان البرنامج شاملاً فإنه تجري عملية حصر لجميع الاجراءات الموجودة في الجهاز ثم يتبع ذلك دراستها وتحليلها ، أما إذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الاجراءات فيتم اختيارها على ضوء توجيهات القيادة العليا للجهاز وفي كثير من الأحيان يتم اختيار الاجراءات المعقدة والطويلة والتي تكثر منها الشكوى والتذمر لأجل الدراسة والتحليل .

٥٧ يجمع المعلومات عن الاجراءات :-

تعتبر عملية جمع المعلومات ، من أهم الخطوات التي تمر فيها الدراسة وهي تستنفذ الوقت الأكبر من الفترة المحددة للدراسة وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم الى الجهات المختصة بعد انتهاء عملية اجراء الدراسة .

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الاجراءات المحدد دراستها بشكل

تفصيلي ، ويمكن الحصول على المعلومات بشأن الوضع الحالي للإجراءات من مصادر متعددة ، مثل اللوائح والنظم والقواعد التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف ، ومن الخرائط التنظيمية الموجودة لدى الجهاز كخرائط الإجراءات التي توضح سير العمل أو بواسطة الاطلاع على النماذج والملفات والسجلات المستخدمة في الجهاز أو عن طريق التقارير المكتوبة عن الإجراءات ، أو بواسطة الحصول على المعلومات مباشرة من الأفراد والموظفين الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات أو من رؤسائهم ويتم ذلك عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان أو بغيرها من وسائل وطرق وأساليب جمع المعلومات والبيانات .

وبعد ذلك يقوم المكلف بعملية الدراسة بوضع الخطط اللازمة لدراسته ، فيقوم في بادئ الأمر بدراسة الأوضاع والإجراءات الحالية المطلوب دراستها وذلك برسم خريطة سير العمل فهي تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة ويساعد في الكشف عن الإجراءات الهامة والخطوات غير الهامة التي تمر فيها الإجراءات ومخطط حركة المعاملة ، فهو يبين حركة المعاملة بين مكاتب الأفراد والموظفين في الجهاز وحركة الأفراد أنفسهم في سبيل انجاز المعاملة والهدف منه هو تحسين ترتيب المكاتب وبالتالي الإجراءات بحيث تسير المعاملة بشكل متسلسل وبدون التواء أو تعقيد .

وأما خارطة توزيع العمل فهي تبين الأعمال التي يقوم بها الأفراد في الإدارة أو القسم وعدد الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل عليهم .

وأخيرا خارطة سير الإجراءات نفسها وهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة ، والأفراد الذين يقومون بتعبئتها وأماكن استعمالها وتهدف الى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستخدمة في الجهاز عندما يحتفظ بصور متعددة من النماذج في الملفات والسجلات .

إن عملية جمع المعلومات بهذا الأسلوب تساعد كثيرا في عملية تبسيط الإجراءات وعن طريقها يمكن تحليل الإجراءات واكتشاف العيوب والسلبيات فيها تمهيدا لوضع صيغة مبسطة للإجراءات تقضي على التذمر والشكوى من طول وتعقيد الإجراءات .

٠٣ تحليل وتقييم البيانات والمعلومات :-

بعد جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوبة عن الإجراءات بالجهاز يقوم المكلف بالدراسة (أو المحلل) بعملية التحليل وفيها يستفسر الدارس (أو المحلل) في هذه المرحلة عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الإجراءات ، ويستعين بقوائم الأسئلة التي وضعها خبراء الإدارة في هذا المجال ومنها على سبيل المثال الأسئلة الآتية :-

ما هو العمل الذي يؤدي - ما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟ أين تؤدي هذه الخطوة وأين يجب أن تؤدي ؟ من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ، ومن الذي يجب أن يؤديها ؟ كيف يؤدي هذا العمل (أي الخطوات) وهل يمكن القيام به أو أدائه بأسلوب أفضل ... الخ .

ان الاجابة على هذه الأسئلة من شأنها أن تلقي مزيداً من الضوء على الإجراءات فهي تبين الخطوات والأجزاء الهامة من الإجراءات ، كما انها تبين الخطوات والأعمال غير الضرورية وكذلك المشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الإجراءات .

٠٤ وضع المقترحات والتوصيات :-

بعد اختيار الإجراءات المطلوب دراستها وجمع المعلومات والبيانات عنها وتحليلها وتقييمها يقوم الفرد المكلف بالدراسة (أو المحلل) بوضع المقترحات والتوصيات لقادته ورؤسائه وذلك بقيامه بالآتي :-

- أ. حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات .
- ب. ضم بعض الخطوات الى بعضها أو إدماجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة .
- ج. إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات .
- د. تبسيط خطوات الإجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل (مثال ذلك أن يكتفى بإجراء فحص تجريبي لقائدي السيارات الحاصلين على رخص سواقة أجنبية دون إلزامهم بإجراء جميع خطوات الفحص المعتادة) .

كما ان هناك أمور أخرى قد تساعد في تطوير وتحديث وتبسيط الاجراءات والاسراع في انجاز المعاملات ونقص بالذكر منها ما يلي :-

- ١ - اقتراح استعمال بعض الأجهزة التكنولوجية المتطورة (الحاسب الآلي) أو المعدات المكتبية الحديثة مثل السير المتحرك الذي ينقل المعاملات دون تحرك الفرد من مقعده أو أي أجهزة أو معدات متطورة تساعد في انجاز المعاملات .
- ب - اقتراح إعادة ترتيب المكاتب لكي يسهل سير العمل فيها وبحيث يكون ذلك بشكل تسلسلي متناسق .
- ج - اقتراح إعادة توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات بين الأفراد لمنع تكديس المعاملات والملفات على مكاتب بعضهم دون الآخر .
- د - اقتراح استخدام أو تصميم نماذج أو استمارات أو سجلات جديدة لتبسيط الاجراءات .
- هـ - اقتراح تنظيم الملفات والسجلات ومصادر المعلومات اللازمة لأداء الأعمال (الاجراءات) بشكل يسهل عملية الرجوع إليها دون أي عناء أو جهد .

بعد انتهاء المكلف بعملية الدراسة (المحلل) من تحليل الاجراءات واستنتاج المقترحات واستخلاص التوصيات ، فإنه يقوم بصياغة تلك الحلول في تقرير يتضمن تلك التحسينات والتعديلات على الاجراءات التي يراها في شكل مقترحات وتوصيات يرفعها فيما بعد الى قاعدته ورؤسائه في الجهاز .

ويفضل أن يعرض المكلف بعملية الدراسة (المحلل) مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الاجراءات مع مدراء الادارات ورؤساء الاقسام التي شملتها الدراسة قبل وضعها في صورتها النهائية في تقريره ، وذلك لأجل الاستماع الى آرائهم بخصوص مقترحاته وتوصياته ، ويتوجب عليه أخذها بعين الاعتبار ولا يهملها أو يستخف بها ، لأنها تمنحه الفرصة ليدخل بعض التعديلات المناسبة والإيجابية عليها ، كما أن على المكلف بعملية الدراسة أن يحاول قدر الامكان كسب ثقة الافراد والرؤساء وأن يستميلهم الى جانبه ، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات والتوصيات ، وأنها تعبر عن رغباتهم وآرائهم ، ومن شأن ذلك أن يزيد من اهتمامهم ومن حماسهم لتطبيقها في المستقبل .

كما ان من الافضل أن يكون التقرير الختامي مختصراً وواضحاً ومرتباً
يسهل عملية الرجوع اليه وفهم محتوياته بكل يسر .

٥٥ التنفيذ والمتابعة :-

بعد موافقة القادة والرؤساء على التوصيات والمقترحات الخاصة بتبسيط
وتطوير الاجراءات واقتناعهم بان الاجراءات الجديدة سوف تقوم بتوفير
الوقت نتيجة لسرعة انجاز المعاملات وتوفير جهود الافراد وعدم ارهاقهم
وتوفير النواحي المادية والمالية بالنسبة للجهاز .

تبدأ عملية التنفيذ الفعلي وتطبيق الاجراءات الجديدة فيدرّب الافراد
والموظفين على الأساليب الجديدة أو تصمم النماذج اللازمة لها ، وترتب
المكاتب حسب التسلسل المنطقي لانجاز المعاملات .

وعند ظهور المشاكل أو المعوقات أمام الاجراءات الجديدة يجب القيام
بحلها فوراً ويفضل أن تطبق الاجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى
نطاق ضيق في الجهاز وذلك للتأكد من صلاحياتها ولاكتشاف سلبياتها
وعيوبها ، وبعد نجاح التجربة يتم تطبيقها في كافة ادارات وأقسام الجهاز .

كما ان العملية لا تنتهي بعملية التنفيذ الفعلي للاجراءات الجديدة ولكن
على المختصين والمسؤولين أن يقوموا من وقت لآخر بتفقد وتفحص الاجراءات
الجديدة التي تم تطبيقها للتأكد من عدم تسرب أي خطوات غير ضرورية الى
الاجراءات المقترحة .

الوصايا العشر للاجراءات :-

- ٠١ يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الاجراءات هدف محدد .
- ٠٢ يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الاجراءات في الاسراع في انجاز
العمل (قد تضاف بعض الخطوات على اجراء المعاملة ولا تساهم تلك
الخطوات في الاسراع في انجاز العمل ولكنها تؤخره) .
- ٠٣ يجب أن ترتب خطوات الاجراءات ولا سيما خطوات تسجيل وأخذ
المعلومات بحيث لا تؤدي الى تأخير انجاز المعاملات .
- ٠٤ يجب أن يقدر الوقت اللازم لانجاح كل خطوة من خطوات الاجراءات ،
كما يجب أن يكون الوقت اللازم لانجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم
لانجاح الخطوات الأخرى .

- ٥٠ يجب منع الازدواجية في العمل .
« ومثال ذلك أخذ بيانات الشخص عدة مرات أمام عدة افراد وتعبئتها في سجلات بالجهاز .
- ٦٠ يجب التخفيف من الاعمال الكتابية قدر الامكان .
« قد لا تكون هناك نماذج مصممة لاجراءات بعض المعاملات او قد توجد ولكنها غير سليمة وفي كلتا الحالتين يقوم الفرد أو الموظف بالكثير من الاعمال الكتابية المتكررة التي يمكن الاستغناء عنها بتصميم نماذج تطبع عليها المعلومات والبيانات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة اللازمة لانجاز المعاملة » .
- ٧٠ يجب التقليل من الحالات المستثناة من الاجراءات العامة للجهاز كما يجب أن تصمم اجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات .
- ٨٠ يجب أن أن تنظم وتتحكم في كمية العمل التي ترد الى الجهاز بحيث لا تكون هناك تقلبات كثيرة في كمية العمل ، كما يجب أن تخطط لمواجهة التغيرات التي تطرأ على كمية العمل .
- ٩٠ يجب تحديد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل بسرعة ودقة .
- ١٠٠ يجب تدريب الافراد والموظفين على القيام بأعمالهم بسرعة ودقة وتقان .

الباب الخامس

المستجدات أو المشكلات والعيوب

التي تطرأ على التنظيم

الفصل الأول : البيروقراطية ومشكلاتها في تنظيم

إدارة الشرطة .

الفصل الثاني : إعادة تصميم البناء التنظيمي

الفصل الأول

البيروقراطية ومشكلاتها

في تنظيم ادارة الشرطة

مفهوم البيروقراطية :-

يعتبر مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الانسانية ، ومن أعدها على الإطلاق نظراً لما يتضمنه من معانٍ متعددة ، وفق الهدف من استعماله ، بل ان هذه المعاني قد تتضارب تماماً إذا ما قورنت ببعضها البعض . ويزيد من المشكلة أن بعض استعمالات مفهوم البيروقراطية قد أخذ طابعاً سيئاً وشاع استعماله على هذا النحو حتى ليكاد يعني في مجمل مضمونه (ويلق شيوخ هذا الاستعمال) مجموع التعقيدات الادارية وما تنقسم به اجراءات الادارة من جمود ، يؤدي الى عرقلة التوصل الى الحل (او اتخاذ القرار) ومن ثم الى عدم تحقيق الهدف .

وقد تضاربت الآراء حول منشأ كلمة البيروقراطية (Bureaucracy) فالبعض يعتبرها كلمة لاتينية ، وآخرون يعتبرونها كلمة يونانية أو فرنسية ... وفي لغة القواميس فان مصطلح البيروقراطية يتكون من كلمتين (Bureau) بمعنى مكتب و (Cracy) أي حكم ، وهي مشتقة من الاصل الاغريقي (Kratia) ومعناها (Tobestrong) أي القوة ، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو حكم المكتب ، وبعبارة أخرى يعني المفهوم وفق هذا التسلسل اللغوي أسلوب ممارسة عمل المكتب كتتنظيم واتسامه بطابع القوة ومن جهة أخرى فان كلمة بيروقراطية تعني الموظفين المكتبيين ، لتشير الى الاعمال التي تقوم بها الحكومة . وذلك وفق ما جاء في التحديد اللغوي لهذه الكلمة في اللغة الفرنسية (القاموس الفرنسي لاروس) .

والمعنى اللاتيني لكلمة (Bureau) هو اللون الفامق القاتم ولهذا جاءت

الكلمة الفرنسية (Bure) لتعني القماش الذي يغطي مناضد المكاتب الحكومية .

وقد تعددت مفاهيم كلمة بيروقراطية وشاع استخدامها في اللغة العامية وعلى مستوى الفرد العادي لتشير الى التسلط الوظيفي والى المركز الاجتماعي للفرد ، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها .

وتعددت أيضاً معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها ، فعلى سبيل المثال نورد الاستعمالات الآتية لمفهوم البيروقراطية في الواقع العملي :-

- ١- قد يعني مفهوم البيروقراطية النظام الإداري كله خاصة ما يتسم به من ضخامة .
- ٢- البيروقراطية قد تنصرف الى مجموع الاجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة والنشاط أو العمل الإداري بصورة خاصة ، وفي داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية .
- ٣- قد تستعمل البيروقراطية لتعني القوة مفسرة على أساس السلطة بمعنى النفوذ أو السيطرة ، وتعني ذلك القدر من السلطة الذي يمارسه الموظف العام ، أو التنظيم الإداري ، أو مجموع العناصر الانسانية الذي يشغل الوظائف العامة في نظام الخدمة العامة (الحكومية) .
- ٤- يمكن النظر الى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل .
- ٥- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالنقد في مجالات الانشطة الادارية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الاجراءات وصعوبة التعامل مع أفراد الجمهور .
- ٦- وهناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك .

وليس من شك في أن لكل هذه المفاهيم والآراء والاعتبارات أهميتها ، وأن اختيار أي منها لتعريف البيروقراطية له ما يبرره ، بيد أن البيروقراطية كموضوع يستثير همة العلماء ارتباطاً بالدرجة الأولى بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (١٨٦٤ - ١٩٢٠) الذي أشارت كتاباته عن البيروقراطية العديد من التعليقات والمزيد من الأبحاث (والجدير بالذكر أن ماكس فيبر كان ضابطاً بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيمياً عسكرياً ضخماً

يدار بطريقة آسرة ويتحرك الأفراد بداخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفاً ومفروضة عليهم فاعتقد أن هذا الأسلوب من الإدارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها .

كما أن خبرته كعالم اجتماع اهتم بدراسة المجتمعات والأفراد ، جعلته يدرك عوامل الضعف في البشر وعدم امكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري ، أترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة ، وقد وجد في هذا مبرراً لوضع القواعد والنظم المحكمة للحيلولة بين ميول الأفراد وضعفهم وأهوائهم الشخصية وبين تأثير هذه العوامل على عمل وكفاءة المنظمات والأجهزة العامة) .

تناول الباحثون بعد ذلك بالدراسة والتحليل النظام البيروقراطي (أمثال العالم هارولد لازكي ١٩٣٠) والتي ترتب عليها ظهور المفهوم الاجتماعي البيروقراطي الذي يشير الى الأسلوب الذي يستخدمه الفرد لتأكيد ذاته داخل الأجهزة الكبيرة الحجم والمتشابكة الأجزاء ، من خلال استخدام عدداً من الأساليب الإدارية الرسمية ، والتي تحقق ذلك للفرد ، دون الاهتمام بالأساليب المساعدة على الإصلاح والتطوير .

وبناء على ذلك فإن المفهوم الاجتماعي للبيروقراطية ، ما هو إلا أسلوب للاداء (تركيز السلطة من خلال العمل المكتبي) يحقق الفرد من خلاله ذاته ليضيف على نفسه مركزاً اجتماعياً متميزاً ، ولكن هذا المفهوم أو المدخل الاجتماعي لدراسة البيروقراطية ، لم يبين الخصائص المميزة لأنماط سلوك الفرد البيروقراطي مما يجعل من الصعب التمييز بين الفرد البيروقراطي وغير البيروقراطي ، ويجعل هذا المفهوم غامضاً غير واضح المعالم لأن ذلك يتطلب تحديد الخصائص التنظيمية والإدارية للتنظيم البيروقراطي ، ومن حيث السلطة والمسؤولية ونطاق كل منهما ، وعلاقة ذلك بالتخصص وتقسيم العمل ، والقوانين واللوائح وقواعد العمل الرسمية .

والاتجاه الثاني المحدد لمفهوم البيروقراطية يركز على المفاهيم السلوكية البيروقراطية ، حيث يشير للبيروقراطية على أنها مجموعة من الخصائص والصفات السلوكية المميزة لأنماط سلوك الفرد البيروقراطي والتي تؤثر في أسلوب أداء الفرد لواجباته واختصاصاته .

وطريقة استغلاله للسلطة الرسمية المخولة له ، واثراً هذه الأنماط على فعالية الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات الرسمية المرغوب تحقيقها .

ومن أهم خصائص السلوك البيروقراطي للفرد طبقاً لهذا المفهوم تتمثل في الآتي :-

- ١ - التهرب من تحمل المسؤولية ، والميل الدائم لتمييعها .
- ٢ - التمسك بحرفية الإجراءات واللوائح والأنظمة الرسمية العقيمة .
- ٣ - عدم الرغبة في تفويض السلطة ، والميل إلى المركزية في أداء الأعمال والواجبات .
- ٤ - التطرف في مركزية الأداء مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في كل صغيرة وكبيرة لعدم الرغبة في تحمل المسؤولية .
- ٥ - الرغبة في السلطة والبحث عنها والاستئثار بها كمظهر من مظاهر القوة .
- ٦ - عدم الرغبة في تطوير أسلوب العمل ، مما يجعل العمل روتيني ويتصف بالتكرار والرتابة والميل والبطء في التنفيذ ، ويجعل الفرد البيروقراطي في موقف الدفاع عن أسلوب أدائه الحالي .

وفي ضوء هذه الخصائص للنظام البيروقراطي قام الباحثين بتحديد أهمية هذه الخصائص والتي تركزت في (أن البيروقراطية مجموعة من الظواهر والشواهد ، التي تلحظنا إلى الفهم الأفضل لأمراض البيروقراطية) ، وقد عبروا عن رأيهم في ذلك بالقول بالتالي (أن البيروقراطية وأمراضها ، ترتبط بسوء التطبيق وانخفاض كفاءة العنصر البشري) .

أهم السمات المميزة للنظام البيروقراطي :-

يتميز النظام البيروقراطي في أجهزة الشرطة بالآتي :-

- ١- التدرج في السلطة (وهي من أهم خصائص التنظيم البيروقراطي) .
- ٢- التأكيد على أهمية التنظيم الرسمي ، وما يترتب عليه من علاقات وظيفية رسمية .
- ٣- التحديد الواضح والدقيق لمجال ونطاق السلطة والمسؤولية الرسمية ، لكل مستوى إداري .

- ٤- التزام المسؤولين بقوانين ولوائح وقواعد العمل الرسمية ، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة اليهم من الرؤساء .
- ٥- يقوم الرئيس بإصدار القرارات والأوامر ، وتبليغها للمرضى من خلال قنوات الاتصال الرسمية ، طبقاً لانسحاب خطوط السلطة .
- ٦- التأكيد على أهمية التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الواجبات وشرط شغل كل وظيفة .
- ٧- ضرورة توفير المقدرة على الأداء ، وهذا يتطلب أن يتوفر في الفرد الذي يشغل أي وظيفة ، المؤهلات والشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة .
- ٨- يعمل الفرد في مجال وظيفي محدد طوال حياته الوظيفية ، حتى تنتهي إما بالإحالة للمعاش أو بالفصل أو بالوفاة .
- ٩- ثبات المرتب الذي يحصل عليه الفرد ويزداد كلما تدرج في الترقى وبحكم قواعد وقوانين ثابتة تحكم المرتب وملحقاته .
- ١٠- يتصف سلوك الفرد بالروتين ، مع التمسك الحر في باللوائح والقوانين .
- ١١- الاعتماد على التقارير ، كوسيلة لتقييم الأداء ومتابعة نتائج التنفيذ .
- ١٢- مقاومة الأفراد المرضى ، لعمليات الإصلاح والتطوير ، الممكن ادخالها على أساليب العمل لتطوير الأداء .
- ١٣- ضرورة تسجيل كافة القرارات والأوامر والتعليمات ، حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .
- ١٤- تجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية ، عند أداء الفرد لواجباته المكلف بأدائها مع التركيز على الجوانب المادية للعمل .
- ١٥- الدراسة الدقيقة الفاحصة والمتأنية لكل موضوع على حدة ، بغض النظر عن سرعة التنفيذ .
- ١٦- يتعلم أو يتأثر أفراد التنظيم البيروقراطي بالآتي :-
 - أ - طريقة وأسلوب كتابة التقارير والمذكرات ، لمجرد استكمال اجراءات ومراحل العمل ، بغض النظر عن موضوعية محتويات هذه التقارير أو المذكرات .
 - ب - يفرض النظام البيروقراطي نوع من الرقابة والإشراف المباشر على الأفراد ، مما يجعلهم خذرين عند أداء واجباتهم خشية الوقوع في الخطأ .
 - ج - يجعل التنظيم البيروقراطي الفرد مجاملاً يلجأ الى الوساطة والمحسوبية لإشباع رغباته وحاجاته .

مشكلات البيروقراطية في العمل الشرطي :-

تتمثل أهم مشكلات البيروقراطية في الآتي :-

- ٠١ التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والنظم ، قد يعبر عن كفاءة الأداء بالرغم من أن ذلك قد يؤدي الى تأخير العمل ، وتعطيل مصالح الافراد ، وتكدر الملفات أمام الفرد ، مما يوحي بأنه في عمل مستمر طوال اليوم ، (ومثال ذلك حجز سيارة الشخص المخالف لعدم إبرازه لرخصة القيادة بالرغم من تأكيد الشرطي بأن سائق السيارة هو مالكها الفعلي) .
- ٠٢ ميل الفرد الى الاستئثار بالسلطة ، لكي تضفي عليه مركزاً اجتماعياً ووظيفياً متميزاً ، الامر الذي يؤثر على كفاءة الأداء وسير العمل ونمط سلوك هذا الفرد تجاه افراد الجمهور ، لما يتميز به هذا السلوك من أنانية وضعف في الشخصية وحجب الظهور والاستعراض ، ومثال ذلك ترك افراد الجمهور اصحاب المصالح المرتبطة بعمله لفترات طويلة في انتظاره أو يمتنع عن مقابلتهم بحجة عدم وجود مواعيد مسبقة بالرغم من توفر الوقت لديه .
- ٠٣ ضياع وقت العمل الرسمي في أعمال لا ترتبط أساساً بواجبات الفرد المكلف بأدائها ، مثل الخروج لفترات طويلة بحجة تناول وجبة الافطار ، أو الذهاب الى الجمعيات التعاونية في مراكز العمل ، أو استقبال أعداد من الزائرين أو زيارة زملاء العمل في أوقات العمل الرسمية ... الخ .
- ٠٤ عدم رغبة الرؤساء في تفويض السلطة ، مما يتطلب البت في أي موضوع ، الرجوع الى الرؤساء المباشرين ، أو كثرة عدد التوقيعات التي لا داعي لها على المستندات والأوراق الرسمية المرتبطة بموضوع ما ، قبل اتخاذ القرار النهائي .
- ٠٥ تكوين العديد من اللجان التي لا داعي لها في أغلب الاحيان ، للبت في الموضوعات ، التي يمكن للقادة أو الرؤساء بالجهاز البت فيها ، كما ان عدم مراعاة الدقة في تشكيل اللجان وتنظيم أسلوب عملها ، مما يؤدي الى البطء في اتخاذ القرارات ، عملاً بالمثل القائل (اذا أردت أن تقتل موضوعاً فأحله الى لجنة حكومية) .

- ٥٦ - عدم ملائمة اللوائح والقوانين والاستمارات والمستندات المعمول بها ،
إما لقدمها وعدم مراجعتها ، وإما لكونها مستندات شكلية لا داعي لها
إلا مجرد استكمال شكليات العمل الرسمي .
- ٥٧ - زيادة عدد الأفراد العاملين بالجهاز عن حاجة العمل ، الأمر الذي
يساعد على تعطيل الأعمال والخدمات التي تؤدي لأفراد الجمهور ،
وذلك لزيادة عدد الأفراد غير المنتجين الذين يسعى الرؤساء في الوحدة
الإدارية بالجهاز لتكليفهم بمهام ومسؤوليات قد تزيد من تعقيد
الاجراءات وقد تؤثر أيضا في أداء باقي الأفراد عند الاعتماد عليهم
لتسيير الأعمال رغم عدم كفاءتهم .
- ٥٨ - عدم المحافظة على الأموال العامة من قبل الأفراد ، وقلة الانتماء الى
الجهاز الذي يعمل به ، مما يساعد ذلك على الإسراف وسوء استخدام
الموارد والامكانيات المتاحة . ومثال ذلك ترك أجهزة التكييف والأضواء
في حالة تشغيل بالرغم من عدم وجودهم داخل المكاتب أو سوء
استخدام سيارات الشرطة وأجهزتها ... الخ .
- ٥٩ - سوء تطبيق سياسة الاختيار والتعيين ، والتي يترتب عليها عدم وضع
الشخص المناسب في المكان المناسب ، مما يقلل الدافع للعمل . ومثال
ذلك تعيين كيميائي للعمل بالحراسات .
- ١٠ - ان التنظيم البيروقراطي يؤدي الى اهمال الفرد ومعاملته على انه آلة ،
وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ، وهذا الاهمال يؤدي
الى حدوث نتائج غير متوقعة ، تؤدي بدورها الى انخفاض كفاءة التنظيم
بدلاً من ارتفاعها .
- ١١ - يتفق الباحثين في الاعتقاد بأن المفالة في الإشراف والرقابة في الأجهزة
البيروقراطية يؤدي الى الإخلال بالتوازن التنظيمي ، وذلك على
النحو التالي :-
- ١ - ان رغبة القيادة العليا في الجهاز في احكام الاشراف والرقابة
تؤدي الى تطبيق قواعد وتعليمات صارمة .
- ب - هذه القواعد تؤدي الى تخفيض الشعور بعلاقات السلطة ، حيث
يخضع الجميع لذات القواعد .
- ج - يترتب على ذلك ان يميل الأفراد الى قبول سلطة الرؤساء والمشرفين
بحكم مراكزهم ، وهذا يؤدي الى تقليل حدة الصراع ، ومن ثم يزيد
من الميل الى تدعيم تلك القواعد .

ان النتائج السابقة وان كانت نتائج مقصودة ، ترضي كلا من الادارة والافراد ، الا ان هناك ايضا نتائج سلبية غير مقصودة على هذا الوضع وهي:-

- أ - ان القواعد واللوائح السابقة لا تحدد للفرد ما هو غير مرغوب فيه فقط ، بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى ، وبمرور الوقت ، يصبح الافراد أكثر ارتباطاً بهذا الحد الأدنى ، دون محاولة لزيادة كمية العمل .
- ب - تفسر الادارة التزام الافراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب منهم على أنه فشل أو تقاعس من جانبهم ، وهذا يدعو الادارة الى زيادة الرقابة وتدقيق الاشراف ، ووضع المزيد من القواعد الرقابية .
- ج - تؤدي زيادة الاشراف والرقابة الى جعل علاقات السلطة أكثر وضوحاً وأكثر قوة ، إذ يدرك الافراد أنهم موضع سيطرة واستقلال من السلطات العليا ، وهذا يؤدي الى التوتر والصراع الداخلي ، الذي ينتهي باختلال التوازن التنظيمي .

أساليب علاج التنظيم البيروقراطي :-

وكما أشرنا سابقاً الى المظاهر التي تشير الى البيروقراطية في الأجهزة الشرطية ، فإن عدم معالجتها يؤدي الى تفشي أمراض البيروقراطية ، ولذلك فان أساليب ووسائل العلاج تتمثل في الآتي :-

- ١- قيام القادة والرؤساء بتبسيط إجراءات العمل ، والسعي لتطويرها باستمرار لانسياب العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .
- ٢- الاهتمام باحتياجات الافراد وحل المشكلات التي قد تواجههم .
- ٣- وضع نظم للحوافز المادية الجماعية والفردية والاجتماعية التي تدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد وكفاءة الأداء وبالتالي بالانتماء الى الجهاز .
- ٤- المراجعة الدورية للوائح والقوانين والنظم المعمول بها في الجهاز ، لكي تكون مطابقة للواقع ومتطورة وبسيطة وسهلة ومحددة .
- ٥- دراسة الأسباب التي تؤدي الى اهدار وقت العمل بالجهاز للوقوف على أسبابها وتحديد وسائل علاجها .

- ٦- تنمية وتطوير قنوات الاتصال بالجهاز ، وضمان تدفق المعلومات لجميع أفرادها ، مع الايمان بأهمية تفويض السلطة بالنسبة للمرؤوسين .
- ٧- دراسة أنماط سلوك الفرد في شخصيته لمعرفة إيجابياته وسلبياته والعوامل المؤثرة فيه ، حتى يمكن تحديد أفضل أسلوب لأداء الوظيفة العامة التي يشغلها .
- ٨- الاختيار الجيد للأفراد للعمل بالجهاز ، والحد من زيادة حجم القوى العاملة عن الحاجة الفعلية للوحدات الادارية .
- ٩- ضرورة توحيد أجهزة الرقابة ، واستعمال سياسة الباب المفتوح أمام الجمهور لتقديم شكاويهم للمسؤولين للحد من أمراض ومساوئ البيروقراطية .
- ١٠- تدعيم أجهزة العلاقات العامة والأجهزة التي تقدم خدماتها للجمهور بالأفراد الذين يمتازون بالكفاءة والسلوك المنضبط .

الفصل الثاني

اعادة تصميم البناء التنظيمي

كما ذكرنا سابقاً أن عمل الشرطة يتغير ويتطور بتطور البيئة التي من حوله فلذلك لا بد للقادة والرؤساء بعد أن يقوموا بتصميم البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي) للجهاز وفق أفضل الأسس والقواعد التنظيمية أن لا يتصوروا بأنهم قد وصلوا الى مرحلة الكمال ، وأن الجهاز سيبقى على تلك الحالة ، الى الأبد بدون تغيير ، فإن من المعروف أن جهاز الشرطة أشبه بالكائن الحي ، فهو في حالة حركة على الدوام ، وأنه مع مرور الأيام والزمن ، وبتغير الظروف والأحوال ، فإن بنائه التنظيمي قد يصبح قديماً عديم الجدوى ، وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة ، ولذا فإن الحاجة تصبح ماسة الى اعادة تنظيم الجهاز من حين لآخر لأجل ضمان بقائه واستمراره في أداء عمله بصورة فعّالة ، وإذا لم يتطور أو يتكيف الجهاز حسب البيئة أو الظروف المحيطة به أو التي تواجهه فإن مصيره سيكون الجمود والتفكك والانهايار .

فإعادة التنظيم يقصد بها إجراء الدراسة اللازمة للبناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي) للجهاز وإجراء التعديلات أو التغييرات عليه ، لإزالة العيوب ونقاط الضعف فيه ، وعملية اعادة البناء التنظيمي أو الاصلاح القيادي والاداري ، هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين ويعود سبب ذلك الى سنة الحياة وهي التطور والحركة المستمرة ، فإذا أعيد تنظيم الجهاز فإن هذا التنظيم يصبح بعد فترة من الزمان غير ملائم ، وقاصراً عن مواكبة حركة النمو والتطور الجديدة ، أو التكيف مع الظروف اللاحقة لها ، ولهذا فإن العديد من أجهزة الشرطة الحديثة تنشئ أجهزة دائمة مهمتها إجراء الدراسات والبحوث لتطوير العمل والأداء الشرطي بصفة مستمرة ، وتقديم الدراسات والمشورة والرأي بهدف الاصلاح واعادة التنظيم ، وحل المشاكل التي تواجه الجهاز .

وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم في الأجهزة الشرطة في الحالات الآتية:

٠١ عندما يظهر أن التنظيم الأصلي للجهاز قد أصبح غير ذي جدوى أو فعالية لخطأ في البناء التنظيمي من أساسه ، ومثال ذلك زيادة عدد المسؤولين الذين يرأسهم رئيس أو مدير واحد عن نطاق الاشراف المقبول ، أو وجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطيء لأوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية (غير متجانسة) أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب في البناء التنظيمي ، أو زيادة عدد المستويات الادارية بدون مبرر وتركيز السلطة في المستويات القيادية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الأقل ، أو اختلاف أهداف الوحدات الادارية بعضها مع بعض أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للجهاز وغير ذلك من العناصر التي تم ذكرها سابقاً .

٠٢ عندما يتصرف المسؤولين والأفراد في الجهاز بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه القائد العام الذي أقر التنظيم ومن أمثلة ذلك ، ظهور رغبة خفية لدى بعض المسؤولين في الاستقلال بإداراتهم ، أو ظهور عدم قدرة المسؤولين على تحمل المسؤوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو نفسية ، أو صعوبة تحقيق التعاون المتبادل بين الوحدات أو المستويات الادارية المختلفة في ظل البناء التنظيمي القائم .

٠٣ عند حدوث مشاكل تواجه الجهاز برمته أو بعض وحداته .

٠٤ عند حدوث تغيرات خارجية أو داخلية ، ومن أمثلة ذلك تغير حجم العمل في وحدات الجهاز بالزيادة أو النقصان سواء كان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجية عن الإرادة (تنفيذاً لسياسة الدولة في مسألة ما) أو تغير أسلوب القيام بالعمل كاستخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة والاستغناء عن بعض الأفراد .

أو العكس هناك توسع في الجهاز ويتطلب الأمر زيادة عدد الأفراد وعند ظهور مثل هذه الأخطاء أو المشاكل أو الأغراض في الجهاز يلجأ القادة أو الرؤساء الى الجهات المختصة بأجهزتهم ويطلبون منها اجراء دراسة للجهاز بجميع وحداته (إدارات ، أقسام ، مراكز) أو دراسة وحدة من وحداته ، ويكون طلب اجراء هذه الدراسة في العادة بموجب كتاب رسمي يوجه الى

الشخص المسؤول أو المختص بإجراء هذه الدراسة ، ويتضمن الكتاب شرحاً موجزاً عن الخطأ ، أو المشكلة التي يعاني منها الجهاز أو إحدى وحداته ، كما يبين الأهداف التي يرجو القادة أو الرؤساء تحقيقها من إجراء هذه الدراسة .

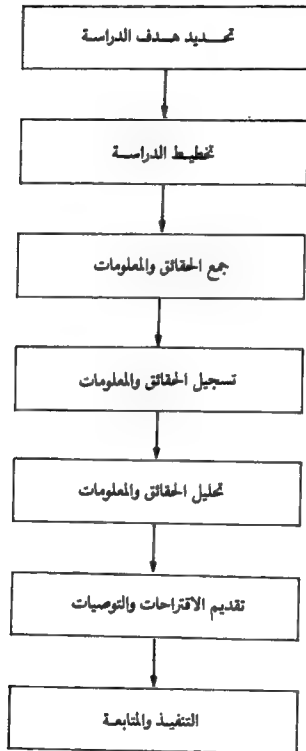
فالطلب الرسمي (الكتابي) من شأنه أن يساعد الشخص المتخصص في تحديد المهمة التي سيقوم بها كما أنه يسهل قيامه بأعماله ، وذلك بتحويله الصلاحيات اللازمة للقيام بإجراء هذه الدراسة وعندها يبدأ في وضع الخطة لهذه الدراسة .

خطوات إجراء الدراسة التنظيمية :-

من المؤكد أن القادة أو الرؤساء لا يقومون بإجراء الدراسات أو البحوث التنظيمية إلا بعد شعورهم بأن المستجدات والأمر التي تحدث سواء كانت خارجية أو داخلية تحتاج إلى إعادة تقييم .

ولكي يقوموا بذلك هناك عدد من الخطوات والمراحل المتسلسلة التي لا بد للدراسة أن تمر بها سواء كانت للجهاز الشرطي برمته أو لإدارة أو قسم صغير فيه ، وذلك لأجل تحقيق الهدف المرجو من الدراسة (وهي إعادة البناء التنظيمي للجهاز) وهذه الخطوات نجملها في الآتي :-

خطوات إجراء الدراسات التنظيمية



١ - تحديد هدف الدراسة (أو البحث) :-

يجب على الدارس أو الباحث قبل البدء بإجراء الدراسة أن يحدد الهدف لهذه الدراسة وغالباً ما يكون ذلك في كتاب التكليف الذي يصدره القادة والرؤساء للمختصين بإجراء الدراسة .

فبعد ذكر المشاكل أو الصعوبات التي يعانيها أو يواجهها الجهاز والتي سببت على سبيل المثال تراكم الأعمال والتأخير في إنجازها أو كثرة الأخطاء ، أو كثرة الشكاوى من أفراد الجمهور ، أو كثرة حوادث السرقات بالأحياء السكنية أو ازدياد حوادث السير والمرور أو كثرة عدد الجرائم المقيدة ضد مجهول ... الخ .

يحدد بعدها القادة والرؤساء الهدف من إجراء هذه الدراسة ويمثل ذلك في الآتي :-

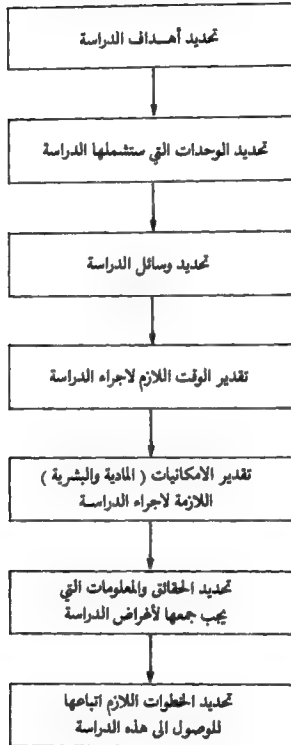
- ١ - الإسراع في القيام بالأعمال .
- ب - تجنب الوقوع في الأخطاء .
- ج - تقديم خدمات جيدة وسريعة لأفراد الجمهور .
- د - الحد من حوادث السرقات وضبط فاعليها .
- هـ - الحد من حوادث السير وتنظيم حملات توعية مروية .
- و - البحث عن مرتكبي هذه الجرائم وتسديد قبورها .

فبتحديد الهدف أمر هام وحيوي لمن يقوم بالدراسة ويساعده في كيفية دراسة المشكلة أو الخلل الذي يصيب الجهاز واقتراح الحلول المناسبة له .

٢ - تخطيط الدراسة :-

ويقصد بها تعيين وتحديد الطريق الذي سيسلكه المختص أو الدارس لتحقيق الهدف المرسوم ، والخطة تبين نقطة البداية التي سيبدأ منها والنهاية التي سيصل إليها ، ويستحسن أن تتصف الخطة بال مرونة بحيث يكون بالإمكان إجراء تعديلات عليها إذا ما تطلب الأمر ذلك أثناء القيام بالدراسة وتهدف عملية تخطيط الدراسة الى الآتي :-

خطوات تخطيط الدراسة



٣ - جمع الحقائق والمعلومات :-

تعتبر عملية جمع الحقائق والمعلومات من أهم خطوات الدراسات التنظيمية فهي تستنفذ الوقت الأكبر من وقت الشخص المختص بإجراء عملية الدراسة ، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها الدارس أو الباحث في تقريره عند الانتهاء من عملية إجراء الدراسة .

فلذلك يجب عليه عند إجراء دراسة أن يتبع خطة موضوعة كما ذكرنا سابقاً وأن يراعي وهو يجمع المعلومات والحقائق العناصر الآتية :-

* الحاجة الى جمع الحقائق :-

إن الهدف من جمع الحقائق والمعلومات هو التعرف على المشكلة أو الخلل الذي يعاني منه الجهاز أو أي وحدة من وحدات قيد الدراسة ليكون بإمكان الشخص المختص بعد تحديد المشكلة أو الخلل . وصف الحلول المناسبة لها ، ولهذا يجب على الدارس المختص أن يقوم بجمع المعلومات ذات القيمة والفائدة والتي تختص بموضوع البحث أو الدراسة وأن يبتعد قدر الامكان عن الموضوعات الهامشية حتى لا يحاصر بكم هائل من المعلومات عديمة الجدوى ، وهذه العملية بالطبع ستستهلك جزءاً كبيراً من وقته وإمكاناته (عند اجراء عملية التسجيل والتحليل والتصنيف) وبالتالي ستضعف من نتائجه وتقديراته وذلك لضياح المعلومات القيمة بين الكم الهائل من المعلومات غير الضرورية .

وحتى يتجنب الدارس هذا المأزق يجب عليه وضع قائمة بالمعلومات والحقائق والتفاصيل الضرورية واللازمة لإجراء البحث وأن يتجنب قدر الإمكان الأسلوب العشوائي الأعمى في جمع المعلومات والحقائق ، وأن يتعلم أن كثرة المقدمات تضعف النتائج .

* المعلومات والحقائق الواجب جمعها :-

قد تختلف المعلومات والحقائق الواجب جمعها من حيث الكمية والنوعية والاهمية والتفاصيل باختلاف هدف البحث وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كلما كانت تفاصيل مهمة الدارس في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة ويسيرة .

وعليه ان اختلفت الاهداف فان هناك عناصراً يجب على الدارس أو الباحث اتباعها عند جمع المعلومات وهي :-



* وسائل جمع الحقائق والمعلومات :-

تتوفر للدارس أو الباحث المختص عدة طرق ووسائل لجمع الحقائق عن الوحدة (الادارة القسم الفرع) قيد الدراسة ومن أهمها ما يأتي :-

- دراسة الملفات والسجلات والمستندات .
- الملاحظات الشخصية لأعمال الوحدة .
- المقابلة الشخصية مع الأفراد العاملين بالوحدة .
- الاستبيان ويجب عند تصميمه (أي وضع قائمة الأسئلة) مراعاة واتباع ما يلي :-

- ١- يجب أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم لا تحتاج الى تفكير عميق ولا الى اجابة مطولة .
- ٢- يجب أن يكون عدد الأسئلة معتدلاً (لا كثيرة ولا قليلة) .
- ٣- أن تكون جميع الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة .
- ٤- ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف (المجيب على الأسئلة) عن موضوع معين عند الاجابة .
- ٥- إبعاد الأسئلة التي توجي بإجابة معينة .
- ٦- تحاشي الأسئلة التي تدفع الفرد الى الكذب والادعاء .
- ٧- تجنب الأسئلة التي تثير غضب أو اشمئزاز الفرد أو تمس ناحية شخصية ، أو تسبب إحراجاً له ، وإذا كان لا بد من ذكر مثل هذه الأسئلة فيستحسن ذكرها في نهاية المقابلة الشخصية .
- ٨- تجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموظف .
- ٩- يجب أن تكون هناك تعليمات تبين كيفية الاجابة ، وتوضح الأسئلة الصعبة .

٤ - تسجيل الحقائق والمعلومات :-

بعد انتهاء الدارس أو الباحث المختص من جمع المعلومات والبيانات والحقائق يقوم بتفريغها وترتيبها وتصنيفها بشكل يمكنه من الحصول على صورة كاملة للأوضاع في الجهاز أو الوحدة قيد الدراسة .

وعند تسجيل وترتيب المعلومات والحقائق يجب على الدارس أو الباحث المختص مراعاة ما يلي :-

١ - أن يكون تسجيل المعلومات وتبويبها وتصنيفها بصورة واضحة ومنظمة بحيث تمكن كل من يريد أن يطلع عليها أن يفهم ما تحتويه من معلومات سهلة .

ب - أن يتأكد الدارس من أن المعلومات التي جمعها كافية لأغراض الدراسة وإذا تبين له أن هناك بعض النواقص فعليه أن يقوم بجمع المعلومات وإكمال النواقص .

ج - أن يميز الدارس بين الحقائق ووجهات النظر عند تسجيل الحقائق فالتعليقات ووجهات النظر التي يبديها الأفراد من شأنها أن تكشف عن بعض نواحي المشكلة قيد الدراسة لكن يجب على الدارس أن يقوم بالمزيد من الدراسة والتحقيق حتى يتأكد من صحة وجهات النظر التي يبديها الأفراد .

د - يضع الدارس المعلومات الزائدة أي غير الضرورية على حدة ولا يتركها تتراكم وتعرقل سير الدراسة .

هـ - يعرض الدارس المعلومات التي جمعها بواسطة خرائط متنوعة ، كخريطة سير الاجراءات في الوحدة والخريطة التنظيمية لها ، وخريطة توزيع الاعمال فيها ، أو على شكل جداول ، ان عرض المعلومات بهذه الوسائل من شأنها أن تزيد في توضيح وتبسيط المعلومات المتجمعة لدى المحلل ، كما انها تساعد في تحديد المشاكل ، وفي كشف حالات الالتواء والبروقراطية في الاجراءات .

٥ - تحليل الحقائق والمعلومات :-

بعد تصنيف وترتيب المعلومات والحقائق المطلوبة لاجراء الدراسة يقوم بعدها الدارس بالخطوة التالية وهي دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية مركزة ومتعمقة وذلك على ضوء التساؤلات الآتية :-

- ما هي الاجراءات والعمليات التي يستغرق انجازها معظم الوقت في الوحدة قيد الدراسة وهل تحتاج الى ذلك الوقت الطويل فعلاً ؟ وهل اتباع مثل هذه العمليات أو الاجراءات مهمة ؟ (بمعنى يمكن التفاوض عنها) .

- هل الافراد الذين يقومون بهذه الاجراءات والعمليات أفراد مختصون ؟ وهل يقوم بهذا العمل عدد كبير من الافراد ؟ وهل بالإمكان تغيير الادوار أو الاعمال التي يقوم بها بعض الافراد ؟ وهل ان القيام بهذه الاجراءات

والعمليات والمهام يحتاج الى تنقل الافراد ، أخذ التوقعات من بعض الرؤساء أو الرجوع الى السجلات أو تصوير بعض المستندات على سبيل المثال ؟ .

- هل بالإمكان تبسيط الاجراءات وتخفيض حجم العمل بواسطة اجراء بعض التعديلات على شكل الوحدة ، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي لها علاقة بعمل الوحدة قيد الدراسة ؟ (مثال وضع قسم الفحص الفني للسيارات بإدارة النقل والإنتقاذ بإدارة المرور لاختصار إجراءات ترخيص السيارات) .
- هل بالإمكان تطوير العمل وإجراءاته بأساليب حديثة ومتطورة أفضل من الموجودة حالياً بالوحدة ؟ (إدخال الحاسب الآلي مثلاً) .

بالطبع هناك العديد والعديد من الأسئلة والاستفسارات يمكن للدارس أو الباحث أن يضعها في عملية التحليل ، ولكن محاولة الدارس على الاجابة على الأسئلة السابقة تجعله يلقي بعض الضوء على الاجراءات المتبعة في القيام بالعمل ، وعلى الافراد القائمين به كما انها قد تبين لنا بعض الثغرات والمشاكل والأخطاء المتبعة في العمل .

٦ - تقديم الاقتراحات والتوصيات :-

بعد جمع المعلومات والحقائق وتحليلها يقوم الدارس أو الباحث المختص بإجراء آخر خطوة من خطوات الدراسة وهي صياغة الاقتراحات والتوصيات ورفعها في تقرير مفصل الى القادة والرؤساء ، ويجب أن يراعى عند رفعها اليهم المسائل الآتية :-

- ١ - أن تكون التوصيات والمقترحات واقعية وعملية يمكن تنفيذها بكل سهولة ويسر .
- ب - أن يضع بجانب المقترحات والتوصيات التوقعات والعقبات التي قد تؤثر في المستقبل في عملية التنفيذ وكيفية تفاديها .
- ج - أن يقدر التكاليف والنفقات المتوقعة نتيجة أي تعديلات يقترحها .
- د - أن يقدر الفترة الزمنية التي سوف تتطلبها عملية التعديل (أي المرحلة الانتقالية) .

وخطورة الوضع قد تكمن في أن الباحث أو الدارس المكلف بإجراء الدراسة من قبل قادته ورؤسائه ربما يميل الى المبالغة في وضع مقترحات معقدة جداً تتضمن توصيات مثالية وخيالية سعياً وراء الكمال أو أنه قد يقدم توصيات تتضمن اجراء تغييرات لغرض تحقيق التغيير ليس الا .

فالدارس أو الباحث المختص الغزيه حينما يجد أن الوحدة قيد الدراسة سليمة في اجراءاتها ومتكاملة في تنظيماتها ، أن يذكر ذلك في دراسته وتقاريره ، مدعماً بالأسانيد والدلائل « وذلك خيراً من تقديم توصيات شكلية الغرض منها استبدال اسلوب بأسلوب آخر مماثل له تماماً ليبرر لقاتته ولرؤساء الوحدة قيد الدراسة أن المبالغ والتكاليف والوقت والجهد الذي بذل من أجل هذه الدراسة لم يضع هباء .

الباب السادس

البناء التنظيمي لأجهزة الشرطة

بدولة الإمارات العربية المتحدة

- الفصل الاول :** دستورية وقانونية نظام الشرطة في الدولة .
- الفصل الثاني :** الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة
- الفصل الثالث :** البناء التنظيمي لوزارة الداخلية
- الفصل الرابع :** البناء التنظيمي لشرطة دبي

نشأة وتطور البناء التنظيمي

لأجهزة الشرطة بدولة الامارات

يناقش هذا الباب في فصله الاول دستورية النظام وتنظيمه وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح ، وفي فصله الثاني الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة منذ نشأته . ثم أخيراً يتطرق في فصله الثالث الى البناء التنظيمي لوزارة الداخلية ؟.

الفصل الاول

دستورية وقانونية

نظام الشرطة في الدولة

كما ذكرنا سابقاً ان لكل دولة نظامها وسماتها وملامحها وطابعها الخاص وذلك ينتج للظروف والاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

ولكي نحدد هوية نظام الشرطة في دولة الامارات وطابعه لا بد لنا أن نرجع الأشياء والأمور لأصلها وأصل نظام الشرطة ومصادر تكوينه وتكمن في دستورية وقانونية وبالتالي شرعيته التي يستمد منها سلطاته لتنفيذ واجباته ومهامه . ولتحقيق ذلك لا بد لنا من توضيح الآتي :-

أولاً : دستورية الجهاز :-

نصت المادة (١٢٨) من الباب التاسع لدستور دولة الامارات العربية المتحدة المؤقت على الآتي :-

(يكون للاتحاد قوات مسلحة برية وبحرية وجوية . موحدة التدريب

والقيادة ، ويكون تعيين القائد لهذه القوات ورئيس الأركان العامة واعفاؤهما من منصبيهما بمرسوم اتحادي . كما يجوز أن يكون للاتحاد قوات أمن اتحادية .

ومجلس وزراء الاتحاد هو المسؤول مباشرة أمام رئيس الاتحاد والمجلس الأعلى للاتحاد عن شئون هذه القوات جميعاً (.

وهذا يعني وبوضوح جواز أن تكون للإمارات الأعضاء في الاتحاد قوات أمن محلية « كقوة شرطة دبي مثلاً » .

كما أوجبت المادة (١٣٧) منه على أن :-

(كل اعتداء على أية إمارة من الإمارات الأعضاء في الاتحاد يعتبر اعتداء عليها جميعاً ، وعلى كيان الاتحاد ذاته وتتعاون جميع القوى الاتحادية والمحلية على دفعه بكافة الوسائل الممكنة) .

وكما أن المادة (١٤٣) منه قد نصت على أن :-

(يحق لأية إمارة من الإمارات طلب الاستعانة بالقوات المسلحة ، أو بقوات الأمن الاتحادية للمحافظة على الأمن والنظام داخل أراضيها إذا ما تعرضت للخطر ، ويعرض هذا الطلب فوراً على المجلس الأعلى للاتحاد لتقرير ما يراه .

والمجلس الأعلى أن يستعين لهذه الغاية بالقوات المسلحة المحلية التابعة لأحدى الإمارات شريطة موافقة الإمارة طالبة الاستعانة والإمارة التابعة لها تلك القوات ويجوز لرئيس الاتحاد ومجلس الوزراء مجتمعين ، إذا لم يكن المجلس الأعلى منعقد اتخاذ ما يلزم من التدابير العاجلة التي لا تحتمل التأخير ودعوة المجلس الأعلى للانعقاد فوراً .

ولمزيد من الحقائق في البحث والاستطلاع لمهام الجهاز وهويته ونمطه وصلاحياته راجع في الدستور المؤقت الأبواب الآتية :-

- ٠١ الاتحاد ومقوماته وأهدافه الأساسية .
- ٠٢ الدعامات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .
- ٠٣ الحريات والحقوق والواجبات العامة .

- ٤ . السلطات الاتحادية - الفصل الثالث .
- ٥ . السلطات الاتحادية الفصل الخامس المادة (٩٩) الفقرة السادسة والخاصة بالجرائم التي لها مساس مباشر بمصالح الاتحاد .
- ٦ . توزيع الاختصاصات التنفيذية بين الاتحاد والامارات .
- ٧ . القوات المسلحة وقوات الامن .

ثانياً : قانونية الجهاز ومهام سلطاته :-

نص القانون الاتحادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢م بشأن اختصاصات الوزراء وصلاحيات الوزراء في مادته التالية على اختصاصات وزارة الداخلية بالآتي :-

- ١ . الاضطلاع بكافة الشؤون المتعلقة بالجنسية والجوازات والهجرة والاقامة .
- ٢ . حماية أمن الدولة مما يهدده من الداخل .
- ٣ . انشاء وتنظيم قوات الامن الاتحادية والاشراف عليها .
- ٤ . تنسيق وتوثيق التعاون بين قوات شرطة الامارات الاعضاء في الاتحاد .
- ٥ . الاشراف على انفاق المخصصات المالية المقررة في ميزانية الاتحاد لشؤون الامن الداخلي حسب الحاجة الماسة لبعض الامارات بالاتفاق مع سلطات الامارة المعنية .
- ٦ . الاشراف على شؤون الامن والنظام والادارة المحلية في العاصمة الدائمة للاتحاد .
- ٧ . الاشراف على تنظيم حركة المرور في العاصمة الدائمة للاتحاد . أو الطرق الاتحادية التي قرر المجلس الاعلى أنها طرق رئيسية .
- ٨ . الاختصاصات الاخرى التي يعهد بها للوزارة بمقتضى قانون آخر .

كما نصت المواد (٢١ و ٢٢) من نفس القانون على صلاحيات الوزراء واختصاصاتهم وكذا الوضع بالنسبة للوكلاء ووفقاً لذلك يمارس وزير الداخلية الصلاحيات التالية :-

- ١ . اقتراح السياسة العامة لوزارة الداخلية والاشراف على تنفيذها .
- ٢ . الاشراف على سير العمل في وزارته وإصدار التعليمات اللازمة لذلك .
- ٣ . تنفيذ الميزانية العامة للاتحاد ضمن الاعتمادات المقررة لوزارته .

٠٤ أية صلاحيات أخرى تخوله آياه القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الاتحادية الصادرة بمقتضاها .

أما وكيل وزارة الداخلية فيختص بالآتي :-

- ١- مساعدة الوزير في إدارة أجهزة الوزارة وتصريف شئونها ومهامها .
- ٢- تنفيذ السياسة العامة المقررة للوزارة بكافة السبل المتاحة وفق اختصاصاته .
- ٣- يقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين دوائرها التي ترتبط به مباشرة .
- ٤- أي مهام أخرى يكلفه بها الوزير وفق صلاحياته .

المراجع : ولتميز هذه الصورة القانونية لأجهزة الشرطة في الدولة يجب الاطلاع ومراجعة الآتي :-

- ٠١ قانون الشرطة والأمن العام الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦ م .
- ٠٢ قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦ م الصادر من قبل حاكم دبي .
- ٠٣ قانون الشرطة والأمن العام لسنة ١٩٧٣ م الصادر من قبل حاكم الشارقة .
- ٠٤ قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٨١ م بشأن نظام وزارة الداخلية .
- ٠٥ قانون الاجراءات الجزائية لسنة ١٩٧١ م .
- ٠٦ لائحة شرطة دبي التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤ م .

الفصل الثاني

الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة

مقدمة :

يعتبر جهاز الشرطة في أي دولة في العالم وإي كان نظمها جزء من حكومتها ومجتمعها وشعبها . فالدول المتحضرة تسعى دائماً لتطوير أجهزة شرطتها وتوليها عناية فائقة لأنها دعامة الأمن والأمان وركيزة النظام واستقراره وتطوره ، فلا يمكن أن يقوم بدونها أي تقدم اقتصادي أو اجتماعي ، وفي غير ظلها لا تتحقق رفاهية المجتمعات والشعوب ، والحكومات الواعية والرشيدة تهتم أشد الاهتمام بنظام الشرطة فيها وتدعمه وتوفر له كافة الامكانيات المادية والبشرية لأنه المرآة التي تعكس حقيقة سياستها ونظمها واستقرارها وتطورها وتقدمها في كافة المجالات .

فلذلك عند اختيار نظام معين للشرطة في الدول حديثة التكوين يجد المسؤولين في بداية الأمر صعوبة بالغة في المفاضلة بين الأنظمة المطبقة فعلا في الدول التي سبقتهم في هذا المجال للاسترشاد والأخذ بها . فالمفاضلة في الاختيار قد تكون شاقة إن لم تكن مستحيلة فنظام الشرطة في أمريكا لا يصلح إلا لها . ولا يمكن مثلاً تطبيقه في بريطانيا أو سويسرا . وكذلك نظام الشرطة في الصين الشعبية أو اليابان لا يصلح إلا لهما . ولا يمكن تطبيقه في زائير أو السعودية مثلاً وهكذا .

ومن ثم فإن المفاضلة في الاختيار لا بد أن تعقد على أساس مدى تحقيق كل جهاز شرطة لأهدافه وغاياته المحددة والمرسومة سلفاً وفي حدود طبيعة مجتمعه وبشكل حكومته ونوعية شعبه وطاقاته .

وبما أن مسألة الاختيار وكما ذكرت سابقاً ليست بالأمر السهل ، بل هي صعبة في الواقع ويعمل على تحقيقها عن طريق التريث والبحث الدقيق والدراسة لأنه معيار التجربة هنا وفي هذا الوضع قد يكون خطيراً للغاية وقد

تكون له آثاره السلبية على المجتمع . ولكن علينا الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال .

ولذلك عند الاقتباس من أحد هذه الأنظمة لتطبيقه بدولة الامارات يجب مراعاة الظروف والعوامل والاعتبارات التي سوف يرد ذكرها فيما بعد .

الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في دولة الامارات

تحدثنا في الباب الأول الفصل الأول عن الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة بصفة عامة وأشرنا بأن الدول ليست لها الحرية والارادة الحرة والمطلقة في اختيار نظام شرطتها وذلك لأنه نظام الشرطة في أي بلد ولید للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

وعليه عندما تم وضع نظام الشرطة بدولة الامارات العربية المتحدة ، وضع المسؤولين نصب أعينهم الاعتبارات والعوامل الآتية :-
أولاً - الاعتبارات والعوامل السياسية .
ثانياً - الاعتبارات والعوامل الاقتصادية .
ثالثاً - الاعتبارات والعوامل الاجتماعية .

أولاً - الاعتبارات والعوامل السياسية :-

ان لكل دولة طابعها السياسي الخاص والمميز ومظاهر هذا التميز متعددة ومتنوعة . فقد تختلف الدول من ناحية استقلالها السياسي ، فمعها الدول الكاملة السيادة (كدولة الامارات العربية المتحدة) ومنها الدول ناقصة السيادة (كإمارة موناكو أو الفاتيكان مثلاً) . وقد تختلف الدول نتيجة لشكل حكومتها من حيث كونها ملكية أو امبراطورية أو جمهورية ، أو برلمانية أم رئاسية ، دكتاتورية أم ديمقراطية ، (ودولة الامارات تجمع ولظروفها الخاصة ما بين البرلمانية والرئاسية ، ونظامها ديمقراطي ككله الدستور) .

كما أن الدول قد تختلف في أنظمتها السياسية ، فمعها الدول الرأسمالية والدول الاشتراكية ، والدول الشيوعية . ودولة الامارات العربية تصنف كدولة رأسمالية مع مراعاة عديد من الخصائص بها .

وأخيراً قد تختلف الدولة من ناحية تكوينها ، بسيطة أم مركبة ، موحدة ،

أم اتحادية . (ودولة الامارات العربية المتحدة دولة اتحادية ، الا انها تحمل كثيراً من خصائص دولة الوحدة) .

وعليه يمكن أن نوجز ذلك في الآتي :-

- ١ - دولة الامارات العربية المتحدة دولة مستقلة وكاملة السيادة من حيث استقلالها السياسي .
- ٢ - ومن حيث شكل حكومتها فهي رئاسية ، برلمانية ديمقراطية .
- ٣ - ومن ناحية نظامها السياسي ، فهي رأسمالية مع بعض خصائص للترشيح في الاتفاق .
- ٤ - ومن ناحية تكوينها فهي دولة اتحادية ، تتوفر فيها خصائص الوحدة الى حد كبير .

وبناءً على الاعتبارات السابقة والسمات المميزة لدولة الامارات العربية المتحدة :-

- أ - تحددت وظيفة الدولة .
 - ب - تحدد دورها في المجتمع .
 - ج - حددت قواعد سلطة الدولة في تنظيم جميع مظاهر الأنشطة العامة والخاصة .
 - د - تحديد الضوابط والأسس لحدود تدخل الحكومة في حرية الأفراد .
- فالشرطة هي أداة التنفيذ في الدولة والقوة التي تعتمد عليها في تنفيذ سياساتها والمحافظة على سلامتها وأمنها ومقدرات شعبها وثرواتها . ويتعين على الدولة إزاء ذلك أن تختار لنفسها نظام الشرطة الذي يلائم وضعها السياسي ويكفل تحقيق أهدافها ويتناسب مع ما تستلزمه من قوة لفرض سلطاتها . وتنفيذ سياستها .

وهكذا تم اختيار نظام الشرطة في دولة الامارات على هذا الاعتبار (راجع مواد الدستور المؤقت التي سيذكرها فيما بعد) .

ثانياً : الاعتبارات والعوامل الاقتصادية :

مما لا شك فيه أن جميع الدول تعتمد في اقتصادياتها على الموارد والثروات القومية أي كانت وقد تكون هذه الموارد طبيعية أو صناعية أو تجارية أو

زراعية أو سياحية ... الخ . فدولة الامارات العربية المتحدة تعتمد في اقتصادياتها على ثروتها القومية وتتمثل في المقام الأول على انتاج النفط ومشتقاته كما ان لها موارد أخرى اقتصادية وتجارية . اضافة الى موقعها التجاري الاستراتيجي (الذي يتوسط القارات) الذي جعلها من أهم المواقع التجارية في العالم . ويتمثل ذلك في الحركة النشطة لموانئ الدولة ومطاراتها ولذلك نجد أن مسؤولية الدولة في تنمية ثروتها تقتضي منها المحافظة على مواردها بكافة أشكالها وحماية أرواح العاملين فيها وأموالهم ومدخراتهم واستثماراتهم وتوفير المناخ الملائم لذلك بالاستقرار والأمن والطمانية . وبالطبع يقع هذا العبء الأكبر على عاتق الشرطة في الدولة وأجهزتها في المقام الأول .

ونلاحظ ذلك جلياً في مواد الدستور المؤقت لدولة الامارات وفي مواده من (١٣ حتى ٢٤) الأسس والقواعد والاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . فالمادة (١٣) نصت على وجوب تعاون الاتحاد والامارات الاعضاء فيه على تنفيذ الأحكام التي وضعها الدستور بشأن الأسس المذكورة أعلاه . والمادة (١٤) نصت على المساواة والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وتوفير الأمن والطمانية . والمادة (٢٢) نصت على حرمة الأموال العامة ووجوب حمايتها ، والمادة (٢٣) تنص على تنظيم ملكية المواد الطبيعية الموجودة في دولة الامارات ووجوب استغلالها لصالح الاقتصاد الوطني ، أما المادة (٢٤) فقد نصت على الآتي :-

« الاقتصاد الوطني أساسه العدالة الاجتماعية وقوامه التعاون الصادق بين النشاط العام والنشاط الخاص وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية ، وزيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة ، وتحقيق الرخاء للمواطنين في حدود القانون ، ويشجع الاتحاد التعاون والانخار » .

وعليه ولكل ما تقدم نرى أن نوعية الموارد الطبيعية والتجارية في دولة الامارات وما ينشأ عنها من نشاطات سواء كانت عامة أو خاصة فردية أو جماعية . تتطلب خصائص ومواصفات خاصة في نظام الشرطة بالدولة لكي يتمكن من القيام بواجباته ومسؤولياته وفقاً لما نص عليه الدستور المؤقت للدولة .

وهذا بالطبع يتطلب من المسؤولين والقائمين على أجهزة الشرطة وضع نظام

خاص يتناسب والظروف الاقتصادية المنتعشة للدولة ، ويقع على عاتقهم كذلك تجهيز هذه الأجهزة بأحدث المعدات والوسائل المواجهة لهذا النمو والتطور وبكفاءة الكوادر والأفراد ذوي الخبرة والتأهيل العالي .

ثالثاً - الاعتبارات والعوامل الاجتماعية :-

لكل دولة سمات بارزة تحدد ملامحها وطابعها الاجتماعي . ويقصد بذلك الاعتبارات والعوامل التي تؤثر على أفراد مجتمعها ، وتخلق منهم مجتمعاً يتميز بصفات خاصة وشخصية مميزة يستطيع منها المسؤولون في أجهزة الشرطة تحديد هوية الجهاز وطابعه لتنتم على ضوئه عملية تنظيم الجهاز ومن أهم هذه الاعتبارات والمؤثرات :-

- ١ - البيئة الجغرافية .
- ٢ - العوامل الثقافية .
- ٣ - الجنس والأصل .
- ٤ - النظم والمعادن الاجتماعية .

أولاً : وقبل أن نتطرق الى هذه الاعتبارات والمؤثرات بالتفصيل يجب أن ننبه الى أن دستور دولة الامارات العربية المتحدة المؤقت قد نص على الأسس والقواعد والدعائم الاجتماعية التي تحدد ملامح دولة الامارات . وذلك في المواد من (١٣) حتى (٢٤) .

ثانياً : ان مجتمع دولة الامارات يتميز بصفات خاصة وشخصية مميزة ويلتقي في صفاته وخصائصه بكل المجتمعات الاسلامية من ناحية المبدأ يلتقي أكثر بالمجتمع العربي المسلم ، كجنس وأصل ولغة كما يلتقي أكثر من ذلك بالمجتمع الخليجي العربي المسلم كهوية مميزة انطلاقاً من معيار اقليمية الوحدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

ومن هنا نجد أن صفات وخصائص دولة الامارات قد نتجت عن عوامل عديدة نوجزها في الآتي :-

فالبيئة الجغرافية تؤثر كثيراً في صفات وشخصية المجتمع ويقصد بها الوسط الطبيعي والمناخي من وديان وسهول ومرتفعات (وهضاب وجبال) أو بحار أو صحارى أو تلوخ قطبية أو غابات استوائية . فالبيئة الجغرافية لدولة

الامارات العربية المتحدة بيئة بحرية ويغلب عليها الطابع الصحراوي بوجه عام .

أما العوامل الثقافية فتعني بوجه عام اللغة والعادات والتقاليد والفنون والآداب والمعتقدات الدينية ، فتقوم هذه الثقافة وتتركز على الديانة الاسلامية واللغة العربية بعاداتها وتقاليدها وأعرافها وكذلك فنونها وآدابها في جوهر تراثها فامتزجت أصالة البدو بكرمهم وأقدامهم بروح أهل البحر ومثابرتهم وشجاعتهم لتخلق مزيجاً فريداً في شخصية وصفات أهل المنطقة .

وبما أن جنس وأصل أي شعب من شعوب المعمورة يؤثر في أخلاقه وطيبيته فإن شعب دولة الامارات العربية المتحدة شعب عربي الجنسية وأصوله عربية وذلك بحكم موقعه في الجزيرة العربية ولذلك نجد أن أخلاقه وطيابه وتراثه عربي أصيل بالرغم من تداخل وتواصل شعوب المنطقة الآسيوية . (التي تقع ما وراء الخليج العربي بحكم موقعها الجغرافي) بشعوب المنطقة وما يتبعها من هجرات كثيفة من هذا الاتجاه وإتجاهات أخرى من بعد تدفق النفط ورواج الحركة التجارية النشطة بالمنطقة ، حاملة معها أخلاقاً وعادات وتقاليد مختلفة ومغايرة لأخلاق أهل المنطقة ، إلا أن شعب دولة الامارات ما زال يحتفظ بأخلاقه وعاداته وتقاليده كشعب عربي مسلم . وبذات الوقت فإن السلطات قد وضعت ضوابط عديدة وقواعد راسخة لحماية هذا الشعب من العادات والتقاليد المستوردة ، إلا أن تطوير الضوابط والضمائنات من قبل المسؤولين واجب تحتمه الضرورة .

وأخيراً نجد أن النظم والعادات الاجتماعية تؤثر في تعاون الأفراد وتنافسهم وصراعهم داخل المجتمع . وبالنسبة لدولة الامارات العربية نجد وتلتس بوضوح المظاهر التالية :-

- هناك نظم وعادات اجتماعية أصيلة وجدت حتى قبل قيام الاتحاد متممة بالطابع الأسري والقبلي تكافلاً وترابطاً وتعاوناً على الشدائد وصدق المشاركة في السراء والضراء .
- هناك بعض النظم والعادات المستجدة قد دخلت مع عصر الانفتاح والنهضة وذلك بعد تدفق عائدات النفط مما أثر على طابع العلاقات الأسرية كماً وكيفاً .
- كما أن هناك نظم وعادات اجتماعية وافدة على الدولة داخل مجتمعات

الجاليات التي جاءت من بعد الانتعاش الاقتصادي للدولة كعمالة . ان - معظم هذه الجاليات وإن فاقَت بعضها عشرات الآلاف ظلت مغلوبة في مجتمعات خاصة بها تسود فيها نظمها وعاداتها الاجتماعية - فهنا يجب على أجهزة الأمن مراقبة ذلك ، ومتابعته حتى لا يفلت زمام الأمر .

وعليه فإن المؤثرات الاجتماعية المشار إليها أعلاه تؤثر في نظام الشرطة نفسه . لأنها تؤثر في الطبيعة البشرية التي تتكون منها هيئة الشرطة . كما أن هذه الظروف والمؤثرات والاعتبارات جميعها تكيف نظام الشرطة واستراتيجيته التي تتناسب وحاجة المجتمع (مواطنين كانوا أو غادين) .

رابعاً - ملامح نظام الشرطة في الدولة :

من الملاحظ أن نظام الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة توجد فيه بعض مظاهر النظام اللامركزي باستقلالية (الشرطة المحلية لبعض الإمارات) ، ويقوم عموماً على النظام المركزي غير المطلق مع تركيز قواعد الأساسية على المركزية المطلقة .

وطبقاً للقواعد العامة ، فإن النظام المركزي للشرطة له صورتان رئيسيتان مختلفتان وهما :

- الصورة الأولى : النظام المركزي المطلق .
- الصورة الثانية : النظام المركزي غير المطلق .

أولاً - النظام المركزي المطلق :

إن النظام المركزي المطلق يتمثل تركيز جميع سلطات الشرطة والأمن العام في يد وزارة الداخلية ولا تكون لممثلي الوزارة في الإمارات وهم بحكم القانون (المدراء العامون للشرطة ، ومدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام والفروع) أي سلطة للبحث في أي أمر من الأمور قبل الرجوع فيه لوزارة الداخلية وغالباً ما تكون هذه الأمور استراتيجية تمثل السياسة الأمنية العليا للدولة (أي تختص بالأمن القومي) .

ثانياً - النظام المركزي غير المطلق :

وانطلاقاً من هذا النظام تقوم وزارة الداخلية « بتحويل » ممثليها في

الامارات او الادارات العامة بسلطة البت في كثير من الامور المتعلقة بالشرطة ، والتي تعينها بمقتضى ما تصدره من لوائح وقرارات وتعليمات في هذا الشأن على سبيل الحصر . وذلك دون الرجوع الى وزارة الداخلية ، مع ملاحظة أن الحكومة المركزية والمتثلة في الوزارة ، قد توسع أو تضيق في مجال المسائل أو الامور التي يحق لممثليها في الاقاليم التصرف فيها بمفردهم دون الرجوع اليها . وذلك حسب السياسة العامة التي تسير عليها الوزارة . وغالبا ما تكون هذه الامور ذات طبيعة اجرائية أو تنظيمية .

خاتمة :-

ومن هنا يتضح لنا أن نظام الشرطة في دولة الامارات ككل (كدولة الاتحادية) توجد فيه بعض مظاهر النظام اللامركزي ، ويتضح ذلك ويفهم من نص المادة (١٣٨) من الباب التاسع لدستور دولة الامارات العربية المتحدة المؤقت . التي أشارت على جواز أن يكون للاتحاد قوات أمن اتحادية . وهذا يعني بوضوح جواز أن تكون للامارات الاعضاء في الاتحاد قوات أمن محلية (كشرطة أبو ظبي أو شرطة دبي أو شرطة الشارقة مثلا) .

ولكن هذا الاستثناء يؤكد القاعدة التي تشير الى أن هذا النظام يقوم عموماً على النظام المركزي غير المطلق مع تركيز قواعده الاساسية على المركزية المطلقة كما لاحظنا من خلال دراستنا السابقة .

الفصل الثالث

البناء التنظيمي لوزارة الداخلية

مقدمة :

كما أشرنا سابقاً في الفصل الثاني أن البناء التنظيمي لوزارة الداخلية قد أجريت عليه بعض التعديلات لتواكب التطورات والتوسعات والأنشطة بمختلف مجالاتها .

ونلاحظ أن أول قرار لمجلس الوزراء بشأن البناء التنظيمي لوزارة الداخلية قد صدر في عام ١٩٧٤م (قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٧٤م) وتلت ذلك بعض التعديلات الطفيفة في هذا الشأن الى أن تم تعديل هذا النظام بقرار آخر لمجلس الوزراء في عام ١٩٨١م . [قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٨١م] .

التنظيم القيادي لوزارة الداخلية :

كما أوضحنا سابقاً بأن التنظيم القيادي لأجهزة الأمن محدد وواضح وليس فيه أي غموض أو تعارض بما تتمتع به هذه الأجهزة النظامية من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها وتقوم أجهزة الأمن أو الوزارة المختصة بالأمن الداخلي بتعيين رئاستها ثم تتدرج نزولاً حتى أدنى درجة . كما تقوم أيضاً بعملية التنظيم الجغرافي والوظيفي ... الخ من التنظيمات المشار إليها سابقاً .

فأعلى سلطة بوزارة الداخلية الوزير (وقد حددنا اختصاصاته سابقاً) . ثم يلي ذلك مباشرة الوكيل (وقد حددنا اختصاصات وكيل وزارة الداخلية) . وأخيراً مدير عام الوزارة ويختص بمساعدة وكيل الوزارة في إدارة أجهزة الوزارة والإشراف عليها وتصريف شؤونها ويمارس أية اختصاصات أخرى يعهد بها اليه الوزير أو وكيل الوزارة ويتطلبها تنفيذ السياسة العامة ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام وكيل الوزارة وينوب عنه في حالة غيابه .

ويعاون هؤلاء المسؤولين مستشاراً لشؤون الشرطة والأمن . وتقتصر اختصاصاته في ابداء الرأي والمشورة الفنية في شؤون الشرطة والأمن في الوزارة ويعاونه عدد كاف من الموظفين حسب مقتضيات العمل ومسؤولياته ويكون مسؤولاً عن :-

- ١ - اعداد مشروع الخطة السنوية لشؤون الأمن والشرطة .
 - ب - ابداء المشورة الفنية في المسائل المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الشرطة والأمن .
 - ج - مباشرة أية اختصاصات أخرى تسند اليه .
- وتتكون الوزارة من الادارات والأجهزة التالية ، وتمارس كل منها الاختصاصات المسندة اليها وفقاً للقوانين واللوائح والقرارات والأوامر الصادرة في هذا الشأن :-

- ٠١ - الادارة العامة للجنسية والهجرة .
 - ٠٢ - الادارة العامة للدفاع المدني .
 - ٠٣ - الادارة العامة لحرس الحدود .
 - ٠٤ - الادارة العامة للشؤون المالية والادارية .
 - ٠٥ - الادارة العامة لشؤون الأمن .
 - ٠٦ - الادارة العامة للشرطة الاحتياطية .
 - ٠٧ - الادارة العامة للتخطيط والتدريب .
 - ٠٨ - ادارة الشؤون القانونية .
 - ٠٩ - ادارة العلاقات العامة .
 - ٠١٠ - ادارة جناح الجو .
 - ٠١١ - ادارة الممرور .
 - ٠١٢ - ديوان عام الوزارة .
 - ٠١٣ - مكتب وزير الداخلية .
 - ٠١٤ - مكتب وزير الدولة للشؤون الداخلية .
 - ٠١٥ - مكتب وكيل الوزارة .
 - ٠١٦ - الادارة العامة لشرطة المديرية في الامارات الاعضاء بالاتحاد .
- يرأس كل إدارة عامة أحد كبار الضباط ويرتبط بوكيل الوزارة ويكون مسؤولاً أمامه عن أعمال ادارته ويساعده نائب مدير .

• ويكون لكل ادارة عامة ديوان يرأسه أحد الضباط بدرجة رئيس قسم ويرتبط بمديرها العام وذلك فيما عدا الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية والادارة العامة للتخطيط والتدريب .

أولاً - الادارة العامة للجنسية والهجرة :-

تختص الادارة العامة للجنسية والهجرة بشؤون الجنسية والتجنس والجوازات والاقامة والهجرة والرقابة على انتقال الاشخاص من اقليم الدولة واليه بواسطة اجهزتها المختصة وبالتعاون مع أجهزة الشرطة والأمن في الدولة وفقاً للتشريعات النافذة .

ثانياً - الادارة العامة للدفاع المدني :-

تقوم الادارة العامة للدفاع المدني بمباشرة وتنفيذ التدابير الخاصة بالاطفاء والانقاذ والاسعاف وتنظيم وسائل الانذار - كما تقوم باتخاذ جميع الطرق الوقائية اللازمة لتفادي الأخطار أو حصرها أو تخفيفها أو إزالة آثارها وكذلك ممارسة الاختصاصات والقيام بالواجبات الأخرى المبينة في القانون الاتحادي رقم (٣) لسنة ١٩٧٠م في شأن الدفاع المدني .

ثالثاً - الادارة العامة لحرس الحدود والسواحل :-

تقوم الادارة العامة لحرس الحدود والسواحل بمراقبة حدود الدولة البرية ومياهاها الاقليمية بواسطة الدوريات البحرية والبرية والجوية ومنع عمليات التسلل ومكافحة التهريب والتعاون مع سلطات الحدود في الدول المجاورة في تنسيق عمليات المراقبة والدوريات والقيام بعمليات الانقاذ في حالة الكوارث البحرية وكذلك حماية المنشآت النفطية البزينة والبحرية .

رابعاً - الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية :-

تختص الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بشؤون العاملين وبالشؤون المالية وإمداد أجهزة الوزارة المختلفة باحتياجاتها من التجهيزات والاليات وتنظيم السجلات والأضابير ومتطلبات صيانة المباني وتأمين الخدمات الطبية .

خامساً - الإدارة العامة لشؤون الأمن :-

تقوم الإدارة العامة لشؤون الأمن بجميع الأعمال التي يتطلبها إقرار الأمن والنظام في الدولة وعليها في سبيل ذلك التحري عن الجرائم وملاحقة مرتكبيها وكشفها وجمع الأدلة بشأنها وفقاً لأحدث الأساليب العلمية بما في ذلك المختبرات الجنائية ، وتقوم أيضاً بتنظيم القيد والسوابق والبصمات الشخصية وتنسيق التعاون بين الإدارات العامة للشرطة بالإمارات كذلك توفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريدية بين أجهزة الوزارة بما يضمن حسن سير العمل فيها وتقوم هذه الإدارة كذلك بإدارة السجون المركزية وتأهيل المساجين وإصلاحهم ورعايتهم والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى فيما يتعلق بالأحداث ومعالجة مشاكل الحدود الداخلية عند حدوثها وتعقب المجرمين الفارين بمكافحة المخدرات ومتابعة وتنفيذ قرارات « المكتب العربي الدولي للشرطة الجنائية » وتمثيل الدولة في اجتماعات المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة واتخاذ ما يلزم نحو طلبات الشرطة الجنائية الدولية (الإنتربول) والاتصال مع المؤسسات الشرطية العربية والأجنبية والعمل على تنفيذ عمليات تبادل المجرمين والمعلومات الأمنية بصورة عامة .

سادساً - الإدارة العامة للشرطة الاحتياطية :-

تختص الإدارة العامة للشرطة الاحتياطية بإعداد قوة احتياطية بحجم لواء أمن متكامل على درجة عالية من الكفاءة والمقدرة مزودة بالتجهيزات والآليات الحديثة لمواجهة حالة أمنية طارئة .

سابعاً - الإدارة العامة للتخطيط والتدريب :-

تقوم هذه الإدارة بوضع الدراسات والبحوث التي تتطلبها عملية تطوير أجهزة الوزارة وخاصة قوة الشرطة والأمن وتشرف على اعداد وتنفيذ البرامج المتعلقة بالتدريب في كلية الشرطة ومدارس الشرطة واقتراح البعثات اللازمة للتخصص في ممارسة مختلف أوجه نشاطات القوة ، والمشاركة في المقترحات السنوية للموازنة وسياسة تسليح القوى وزي العاملين فيها وأجراء البحوث والاحصائيات ، كما تقوم بالإشراف

على تنظيم الحركة الرياضية في قطاع الشرطة والامن وتمثيل شرطة الامارات في البطولات واللقاءات الرياضية الداخلية والخارجية والتنسيق مع الاتحاد الرياضي العربي للشرطة وذلك من خلال مجلس الادارة للاتحاد الرياضي العام للشرطة والامن .

ثامناً - ادارة الشؤون القانونية :-

تختص هذه الادارة باعداد مشروعات القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات المتعلقة باختصاصات الوزارة وما يتطلبه سير العمل فيها ، كما تختص باعداد مشروعات العقود والاتفاقات التي تكون الوزارة أو أحد أجهزتها طرفاً فيها . وتقوم هذه الادارة أيضا باقتراح تشكيل هيئات التحقيق ومجالس التأديب للعسكريين كذلك تختص هذه الادارة بإجراء التحقيق مع الموظفين المدنيين و ابداء الرأي والمشورة القانونية في كل ما يمرض عليها من امور بواسطة المسؤولين . كما تختص بمباشرة - القضايا التي تكون الوزارة طرفاً فيها وذلك بالتنسيق مع دائرة الفتوى والتشريع بوزارة العدل والشؤون الاسلامية والاوقاف .

ويرأس هذه الادارة ويديرها أحد المؤهلين القانونيين ضابطاً كان أم مدنياً ويرتبط بوكيل الوزارة ويعاونه المستشار القانوني وعدد من القانونيين المؤهلين حسب مقتضيات العمل ومتطلباته .

تاسعاً - ادارة العلاقات العامة :-

تختص هذه الادارة بإبراز دور الوزارة بواسطة أجهزة الاعلام ورفع جميع الملاحظات التي تتعلق بعملها مما تتحدث عنه وسائل الاعلام والرد عليها وتنظيم استقبال ضيوف الوزارة وجولاتهم وترشيد رجال الشرطة بواجباتهم كذا إصدار مجلة الشرطة الشهرية والدعوة لعقد الندوات الثقافية العامة . وتشكل هذا الادارة حلقة الاتصال بين مختلف أجهزة الوزارة والجهات الأخرى وتقوم برعاية المرضى من العاملين في الوزارة .

ويرأس هذه الادارة ويديرها أحد الضباط أو المدنيين ممن لهم خبرة في شؤون الاعلام والعلاقات العامة وترتبط بوكيل الوزارة .

عاشراً - إدارة جناح الجو :-

- ٠١ تقوم هذه الادارة بعمليات الاستطلاع والمراقبة في اراضي الدولة والمساهمة في انقاذ المصابين والغرقى ونقل الامدادات وقوات الشرطة كذا نقل الوفود والشخصيات البارزة وأية مهام أخرى تحددها الوزارة .
- ٠٢ يدير هذه الادارة أحد الضباط المتخصصين ويرتبط بوكيل الوزارة .

حادي عشر - ادارة المرور :-

- ٠١ تقوم هذه الادارة بالتنسيق والتعاون بينها وبين مديري المرور في الادارات العامة للشرطة بالامارات وذلك بقصد توحيد الاجراءات فيما يتعلق بترخيص المركبات والسواقين وأعمال لجان الفحص الفنية وودريات المرور الداخلية والخارجية وتولي تركيب علامات المرور الدولية والاشارات الارشادية على الطرق العامة والاشراف على اسبوع المرور واجراء الدراسات والبحوث الهادفة لتطوير خدمات هذا المرفق الحيوي وفقاً للقوانين النافذة .
- ٠٢ يدير هذه الادارة أحد الضباط ويرتبط بمدير عام الوزارة ويكون مسؤولاً عن أعمال ادارته أمامه .

ثاني عشر - ديوان عام الوزارة :-

يقوم بادارة ديوان عام الوزارة أحد الضباط أو المدنيين ويكون مسؤولاً عن جميع المراسلات الصادرة عن الوزارة والواردة اليها ويكون بدرجة مدير ادارة .

ثالث عشر - مكتب الوزير :-

- ٠١ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بالوزير وما يصدر عن الوزير من تعليمات .
- ٠٢ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم ويعاونه سكرتير الوزير .

رابع عشر - مكتب وزير الدولة للشؤون الداخلية :-

- ٠١ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بوزير الدولة للشؤون الداخلية وما يصدر عنه من تعليمات .
- ٠٢ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم .

خامس عشر - مكتب وكيل الوزارة :-

- ٠١ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بوكيل الوزارة وما يصدر عنه من تعليمات .
- ٠٢ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم .

سادس عشر - الادارات العامة للشرطة :-

تباشر الادارات العامة للشرطة في الامارات الاعضاء في الاتحاد واجباتها ومسؤولياتها المستمدة من التشريعات النافذة للمحافظة على الامن وسيادة القانون وفقاً للتوجيهات الصادرة من وزارة الداخلية ومن السلطات المحلية في الامارات الاعضاء متى اقتضت ذلك ظروف الامن .

- (١) يرأس كل إدارة عامة أحد كبار الضباط ويرتبط بوكيل الوزارة ويكون مسؤولاً أمامه عن أعمال ادارته ويساعده نائب مدير .
- (٢) ويكون لكل إدارة عامة ديوان يرأسه أحد الضباط بدرجة رئيس قسم ويرتبط مديرها العام وذلك فيما عدا الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية والادارة العامة للتخطيط والتدريب .

الفصل الرابع

البناء التنظيمي لشرطة دبي

تنويه : هناك ملحق كامل سيرفق مع هذا الكتاب فيما
بعد مخصص لنشأة وتطور قوة شرطة دبي وبنائها
التنظيمي .

المصطلحات

Internal Communications

- الاتصالات الداخلية

كافة وسائل الاتصال المستخدمة داخل الجهاز .

Accumulated Leave

- اجازات متراكمة

إجازة مضافة الى ما هو قائم أو مستحق من فترات سابقة .

Unofficial Meeting

- اجتماع غير رسمي

وهو اجتماع خاص لبحث موضوع أو مشكلة معينة دون أن تكون نتائجها ملزمة لأي طرف من الأطراف .

Employment Procedures

- إجراءات التوظيف

وتعني جميع الإجراءات التي يمر بها كل مرشح قبل أن يتم اختياره للتوظيفة المناسبة ، وأهم هذه الإجراءات تقديم طلب الاستخدام ، واجتياز جميع الاختبارات العلمية والعملية والقانونية لشغل الوظيفة المعلن عنها .

Administrative (Managerial) Procedures

- إجراءات العمل الإدارية

وهي الإجراءات والأساليب الإدارية التي يتبعها الجهاز في انجاز مهامه ومسؤولياته .

Self Esteem

- احترام النفس

رغبة الفرد أو الجماعة بالمحافظة على سمعتهم وكرامتهم ، والسعي لتعزيز هذه السمعة بشتى الطرق .

Written Examination

- اختبار تحريري

وتعني الامتحان الخطي الذي تقوم به الادارة لقياس مستوى المقدرة والمهارة والمعرفة لدى الفرد في أغراض التعيين أو الترقية .

Weak Performance

- أداء ضعيف

ويقصد به أداء الفرد لواجباته الوظيفية بمستوى أقل من الحد المطلوب .

Orientation

- الإعداد (التهيئة)

تعريف الفرد بالعمل الذي أصبح مسنداً إليه ، وتفهمه لأهمية هذا العمل . ثم إحاطته بالسياسات العامة للجهاز . . وبالسياسات الخاصة بالقوى العاملة وبالإجراءات والتفاصيل التي يهيم التعرف عليها والمتصلة بعمله .

- **البحث السلوكي Behavioral Research**
ويقصد به البحث العلمي الذي يعتمد على جوانب معينة من السلوك البشري من اجراء دراساته .
- **البحث الوظيفي Employment Functional Research**
وتعني الدراسات العلمية التي تبحث في الشؤون الوظيفية ، وتهدف الى تحسين مستوى الادارة ومستوى أوضاع الافراد وصلاتهم بالجهاز .
- **البساطة Simplicity**
وتعني بساطة التنظيم الاداري .
- **تبسيط اجراءات العمل Work Simplification**
ويقصد بها طرق واساليب تبسيط العمل بحيث تنفذ النشاطات الادارية في الاجهزة باقل جهد وتكلفة وخطوات لتعطي افضل النتائج وتختصر الوقت .
- **التثبيت « التعيين النهائي » Placement**
تثبيت الفرد في الوظيفة بعد عبور مرحلة الاختبار .
- **تحليل النظم Systems Analysis**
ويقصد بها دراسة وتحليل كافة عناصر التنظيم الاداري بقصد رفع المستوى الاداري وزيادة الكفاءة والانتاج الوظيفي .
- **التخصص الوظيفي Functional Specialization**
التخصص في اداء عمل معين او وظيفة معينة .
- **تخطيط التنظيم Organization Planning**
تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي للوظائف العليا وتحديد مجالاتها وسلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها ، يستخدم هذا التخطيط بنوع خاص لمراجعة هياكل الادارة في المستقبل فيما يتعلق بتطوير عمليات التنبؤ داخل الجهاز .
- **تخطيط القوى العاملة Man Power Planning**
عملية تقرير الاساليب المثلى لتطوير المواد البشرية في الجهاز والاستفادة منها .
- **تدقيق Audit**
ويقصد به المراجعة على جميع اعمال الافراد ومشاريع الجهاز وخطته للتأكد من صحة ومشروعية الاجراءات ، خاصة فيما يتعلق بالوسائل المالية .

Leadership Facilitation

- التسهيلات القيادية

بمعنى أن يوفر الهيكل التنظيمي الوضع الذي يستطيع فيه القائد أن يقود بكفاءة وفاعلية لتحقيق الهدف ، أو أن الهيكل التنظيمي ومراكز وعلاقات السلطة وإجراءات العمل يجب أن تضم بحيث تسهل الوظيفة القيادية للقائد .

Employees' Development

- تطوير العاملين

تطوير مهارات العاملين في الجهاز من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي الى كفاءة التعليم والتدريب ، وكذا العوامل المؤدية الى التطبيق السليم لما تعلمه الفرد في موقف جديد .

Forecasting

- التنبؤ

عبارة عن دراسات وبحوث ميدانية ومكتبية الهدف منها ايجاد تصور مقبول لما يمكن أن يحدث في المستقبل ، ولتحديد استراتيجيات الجهاز طويلة الامد أو بناء استراتيجيات حالية ذات علاقة بالمستقبل .

Territory Organization

- التنظيم الجغرافي

تقسيم أوجه النشاط في الجهاز على أساس المناطق الجغرافية .

Formal Organization

- التنظيم الرسمي

ويمثل الاطار الذي يضم فيه جميع العاملين في الجهاز وفي جميع المستويات ، وتحدد فيه المراكز المختلفة بواجباتها وسلطاتها ومسئولياتها ، والعلاقات التي تربط بينهما .

Flat Organization

- التنظيم المسطح

وهو تنظيم يكون فيه نطاق الرقابة واسعاً ، مما يترتب عليه زيادة عدد المساعدين التابعين لكل رئيس .

Line Organization

- التنظيم الهرمي

وتعني التنظيم الذي تعتمد فيه السلطة على التدرج الإداري هرمياً من المستويات القيادية العليا نزولاً وبالتدرج الى المستويات الدنيا ، بحيث يخضع كل مستوى إداري الى المستوى الذي يعلوه مباشرة ، ومثال ذلك التنظيم العسكري أو الشرطي .

Organization and Method (O & M)

- التنظيم والأساليب

خدمة استشارية تقدم للإدارة مصممة بنوع خاص لمساعدتها في الحصول على أقصى حد ممكن من الكفاءة والدقة في التنظيم والإجراءات ،

أو تطبيق دراسة العمل وطرق الإدارة الأخرى على إجراءات ونظم الإدارة التنفيذية داخل الجهاز .

Accusation - تهمة

تهمة توجه الى الفرد أو الموظف بسبب مخالفة قانونية ارتكبها كقبول رشوة أو استغلال الوظيفة العامة أو إفشاء أسرار الجهاز .

Order Need - حب النظام

الرغبة في التنظيم والترتيب .

Alternative Solution - الحلول البديلة

التصرفات الممكنة لحل مشكلة ما ، وهي الخطوة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار الإداري .

Work Distribution Chart - خريطة توزيع العمل الإداري

وهي خريطة تضم أسماء الأفراد العاملين في الجهاز وتوضح فيها الواجبات والمسؤوليات لكل منهم .

Process Flow Chart - خريطة سير العمل

وتتبع هذه الخريطة ، وهي تلقي الضوء على خطط سير الجهود المنتجة . وتسجل هذه الخريطة الخطوات التي يتضمنها إجراء معين حتى يمكن التعرف على أي ازدواج في الجهد المبذول ، وكذا التعرف على مواطن الاختناقات وغيرها من الصعوبات التي تعترض تدفق العمل على وجه مرض .

Conformity - خضوع / امتثال

خضوع الفرد في أفكاره وتصرفاته لضغط المجتمع .

Chain of Command - خط السلطة

خط إصدار الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين .

Intensive Administrative Study - دراسة إدارية شاملة

وتعني الدراسات الموسعة لأوضاع وأحوال الإدارة ، ويقوم بها في العادة فريق متخصص من خبراء التنظيم ، ويقدمون بعد انتهاء مهمتهم تقارير ومقترحات عن نتائج دراساتهم .

Case Study - دراسة الحالة

ويقصد بها تحليل قضايا إدارية معينة وتشمل موضوعات اتخاذ القرارات والمشكلات المختلفة التي يتعرض لها الجهاز .

Overall Control

- الرقابة الشاملة

وتهدف الى التأكد من ان كافة الأحداث التي تجري وفقاً للخطة العامة الموضوعية والسياسات العامة المقررة ، وفي ضوء التطورات والأحداث الجارية سواء الخارجية منها أو الداخلية ، ويخلق وسائل فعالة للرقابة تمكن الإدارة العليا من التفرد لمهمتها الأساسية وهي التخطيط ورسم السياسات العامة ، وتحررها من التفاصيل وتفويضها الكثير من سلطاتها للمستويات الإدارية الأقل .

Team Spirit

- روح الفريق

ويقصد الروح المعنوية الجماعية للأفراد في التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة .

Registration Book

- سجل القيد

دفتر تدون فيه كافة المراسلات الواردة أو الصادرة حسب تسلسل ورودها وصورتها من وإلى الجهاز .

Absent Records

- السجلات الغائبة

سجلات استعيرت للحاجة إليها وبقيت أماكنها شاغرة في مكان حفظ السجلات أو المحفوظات .

Executive Authority

- سلطة تنفيذية

ويقصد بها السلطة التي تخول المسؤول الإداري صلاحية اتخاذ القرار وإصدار الأوامر .

Employment Authority

- سلطة التوظيف

ويقصد بها السلطة القانونية التي تتولى عملية التوظيف في الجهاز .

Organizational Behaviour

- السلوك التنظيمي

أي السلوك داخل الجهاز .

Eligible

- صالح للتعيين

ممن تتوافر فيه متطلبات التعيين .

Policy Makers

- صانعو السياسة

الأشخاص المسؤولون عن صياغة سياسة الجهاز .

Active Obedience

- الطاعة الواعية

الطاعة المستنيرة من العاملين للأوامر والتعليمات الإدارية .

Application Form

- طلب استخدام

يقصد به النموذج الرسمي الذي يملأه الفرد طالب الوظيفة ويقدمه الى

جهة التوظيف المعنية للنظر في إمكانية تعيينه .

ظروف العمل - **Working Conditions**

ويقصد بها الظروف التي يجري فيها العمل ومنها المحيط العام والمكان والأجهزة والإضاءة والطقس والظروف النفسية التي يمكن أن تؤثر على جودة العمل وكفاءته بصورة ايجابية أو سلبية .

العلاقات الوظيفية - **Functional Relations**

العلاقات الرسمية التي تنشأ داخل الهيكل التنظيمي عن وضع نماذج من تفويض السلطات تشمل كل خطى المسؤوليات التنفيذية ومجالاً واحداً أو أكثر من مجالات المسؤوليات الوظيفية .

العلوم السلوكية - **Behaviour Sciences**

وهي علوم اجتماعية تهتم بدراسة وتحليل سلوك الانسان من خلال البيئة التي يعيش فيها .

العمل (الوظيفة) - **Job**

مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والأعمال المتشابهة والتي يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد .

عمل جماعي - **Team Work**

وتعني تعاون الأفراد في الجهاز لتحقيق الأهداف المشتركة .

عمل غير قانوني - **Illegal Act**

وهو عمل غير مشروع كمشاورة رشوة رجل الشرطة أو أي موظف حكومي ، أو تزوير وثيقة رسمية أو مستندات أو شهادة .

قائمة استجوابات - **Questionnaire**

مجموعة أسئلة مرتبة تقدم الى شخص أو أكثر لغرض الاجابة عليها للتعرف على رأيه بصدد مشكلة أو اجراء معين .

قرار حكيم - **Wise Decision**

وهو القرار الذي يتوصل اليه القادة أو الرؤساء المختصين بعد دراسة المعلومات والبيانات بدقة وتحليها بشكل يتفق مع أهداف وامكانيات واحتياجات التنظيم .

القوانين التأديبية - **Disciplinary Rules**

مجموعة القواعد والأحكام والقوانين المبينة للواجبات والجزاءات التي توقعها عليهم السلطات المختصة .

Group-Oriented Leadership

- قيادة مهتمة بالجماعة

القيادة التي تعنى بالجماعة .

- مبادئ التنظيم الإداري

Principles of Administrative Organization

ويقصد بها القواعد أو الأسس التي يجب مراعاتها عند تخطيط أو إنشاء الأجهزة الرسمية أو أجهزة القطاع الخاص ، أو عند إعادة تنظيمها ، فبذلك يتم الاسترشاد بها لتسهيل مهمة المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم .

- مبدأ أولوية المصلحة العامة

Principles of General Interest Priority

يشير المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الفردية .

Scalar Priciple (Scalar Process)

- مبدأ تدرج السلطة

تدرج وتسلسل مستويات السلطة في الجهاز .

Variables

- متغيرات

وهي العناصر أو العوامل أو المميزات غير الثابتة .

Investigation Board

- مجلس تحقيق

ويقصد بها المجالس أو اللجان الخاصة المكلفة بتقصي الحقائق ودراسة مشكلات الجهاز ورفع المقترحات والتوصيات بالنتائج والحلول المناسبة لها .

Systems Approach

- مدخل النظم

وهو أسلوب جديد للتفكير في العمل الإداري ، ويمدنا بالاطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف الإداري المعين بشكل متكامل ، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية .

Subordinate

- المرؤوس

شخص يعمل تحت إشراف رئيس معين .

Adviser

- مستشار

ويقصد به الشخص أو الأشخاص المختصون في موضوعات معينة يستعان بهم لإجراء الدراسات وإبداء الرأي وتقديم التوصيات والمقترحات .

- **مستويات الإدارة** **Levels of Administration**
ويقصد بها المستويات الرئيسية في الإدارة ، وهي مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا .
- **مستويات السلطة** **Levels of Authority**
ويعني مستويات السلطة الادارية أو القيادية بشكل تدريجي (من أعلى الى أسفل) كما يطبق عليها في بعض الأحيان خطوط السلطة .
- **المسؤولية الادارية** **Managerial Responsibility**
ويقصد بها المسؤولية التي يضطلع بها الفرد خلال وظيفته وأثناء قيامه بواجباته الرسمية ، بما في ذلك مسؤوليته تجاه رئيسه عند تقديم التقارير المتعلقة بنشاطه الوظيفي ومنجزاته الادارية ومتطلبات وظيفته .
- **مشكلات ادارية** **Administrative (Managerial) Problems**
ويقصد بها المشكلات الادارية التي تواجه الجهاز ، وتختلف نوعيتها باختلاف طبيعة النظم الادارية وتأثير البيئة المحيطة بها .
- **المقام** **Prestige**
ويقصد بها المكانة الاجتماعية أو الاحترام الذي يناله الفرد في المجتمع .
- **المنظم** **Organizer**
الشخص المسؤول عن عملية التنظيم .
- **موظف أو فرد غير كفوء** **Unqualified Employee**
وهو الموظف أو الفرد المحدود في إمكانياته الشخصية كالمؤهل والخبرة والاستعداد لقيامه بأعباء الوظيفة أو المهام الملقاة على عاتقه .
- **موظف أو فرد غير منتج** **Unproductive Employee**
وهو الفرد أو الموظف الذي لا يقوم بأداء أعمال وظيفته بالشكل المطلوب أو المقرر .
- **مهام رئيسية** **Key Functions**
الوظائف أو المهام الرئيسية للتنظيم .
- **نشاط اداري** **Administrative Activity**
ويقصد به أي عمل أو قرار اداري تتخذه القيادة الادارية العليا ويتعلق عادة بالسياسة العامة للجهاز .
- **نظام الحفظ** **Filing System**
النظام المستخدم في حفظ وترتيب المحفوظات في الجهاز .

- **Shift** **النوبة (المناوبة)**
فترة العمل القياسية ، وتستعمل الكلمة لتعني الأفراد العاملين الذين تتألف منهم القوى العاملة أثناء تلك الفترة .
- **Executive Committee** **الهيئة التنفيذية**
مجلس مهمته استلام الأوامر من الإدارة العليا والقيام بتنفيذها أو الإيعاز للآخرين بتنفيذها .
- **Unity of Direction** **وحدة الاتجاه**
وتعني وحدة الاتجاه الذي يكون بموجبه لكل فئة من النشاطات خطة عمل مميزة واتجاه واحد تهدف الإدارة عن طريقه الى التوصل للأغراض المرجوة .
- **Unity of Command** **وحدة إصدار الأوامر**
ويقصد بها إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من مصدر واحد بحيث لا يتلقى الفرد أو امره الا من هذا الصدد ويكون مسؤولاً أمامه .
- **Unity of Purpose** **وحدة الهدف**
ويقصد بها وحدة الهدف التي يشعر بها الأفراد في تعاونهم لتحقيق أهداف التنظيم .
- **Key Job** **وظيفة رئيسية**
ويقصد بها الوظائف الأساسية أو الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف الجهاز وضمان سير العمل .

المراجع

المراجع

- ٠١ أصول الادارة العامة - الدكتور علي شريف - طبعة ١٩٧٨ - دار المطبوعات الجامعية .
- ٠٢ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دكتور محمد عثمان اسماعيل ، دكتور حمدي مصطفى العاز - طبعة ١٩٨٦ - دار النهضة العربية .
- ٠٣ الادارة العامة المعاصرة - الدكتور علي شريف - طبعة ١٩٨٨م - الدار الجامعية .
- ٠٤ مبادئ الادارة العامة - دكتور عبد المجيد عبد الحفيظ سليمان ودرويش حسن سالم - طبعة ١٩٨٦م .
- ٠٥ الاصول العلمية للادارة والتنظيم - دكتور علي عبد المجيد عبده - طبعة ١٩٨٦م .
- ٠٦ إدارة الشرطة في الدولة الحديثة - اللواء محمود السباعي - طبعة ١٩٦٣م .
- ٠٧ أصول التنظيم والأساليب للأستاذ محمد شاكر عصفور - طبعة ١٩٨٣م - دار الشروق .
- ٠٨ أساسيات الادارة - دكتور زكي محمود هاشم - طبعة ١٩٨٧م - ذات السلاسل .
- ٠٩ التنظيم وطرق العمل - دكتور زكي محمود هاشم - طبعة ١٩٨٨م - ذات السلاسل .
- ٠١٠ التنظيم الاداري - محمد يسري قنصوة ودكتور أحمد رشيد - طبعة ١٩٨٤م - دار النهضة العربية .

الأبحاث والدراسات :

- ٠١ تنظيم ادارة الشرطة - خالد أحمد عمر - ١٩٨٠م .
- ٠٢ دراسات في الاشراف الاداري - الأستاذ حامد عطية مبيوع .

